

Kaisa Suosalo

**FRANCHISING-YRITTÄJYYDEN ERITYISPIIRTEET R-KIOSKI-
YRITTÄJIEN NÄKÖKULMASTA**

**Opinnäytetyö
CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Joulukuu 2012**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö YKAY	Aika Joulukuu 2012	Tekijä/tekijät Kaisa Suosalo
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn nimi Franchising-yrittäjyyden erityispiirteet R-kioskiyrittäjien näkökulmasta		
Työn ohjaaja Eija Huotari		Sivumäärä 42+3
Työelämäohjaaja Ari Hevosmaa		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on saada selville franchising-yrittäjyyden erityispiirteitä yrittäjän näkökulmasta. Tarkoitukseni on selvittää, miten franchising-yrittäjyys poikkeaa yksityisyrittäjyydestä, miten yrittäjä voi käyttää työssään apunaan 7P-mallin markkinoinnin kilpailukeinoja. Ja mitkä ovat franchising-yrittäjyyden huonot ja hyvät puolet.</p> <p>Teoriaosuudessa perehdyn franchising-toiminnan käsitteisiin, R-kioskifranchising-yrittäjyyteen ja 7P-mallin markkinoinnin kilpailukeinoihin. Lähteinä käytän kirjallisuutta, Suomen Franchising-yhdistyksen artikkeleita, ja R-kioski yrittäjän antamia tietoja.</p> <p>Empiirisosouden tutkimus tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka toteutin teemahaastatteluna postitse. Lähetin tutkimuksen kymmenelle R-kioskifranchising-yrittäjälle, joista vastaus saatiin viideltä. Kysymykset vaihtelivat avoimista kysymyksistä vaihtoehtoisiin kysymyksiin. Käytin kysymyksien teossa teemoina 7P-mallin markkinoinnin kilpailukeinoja.</p> <p>Tulokset olivat erittäin samankaltaisia. Vastaukset antoivat selkeän kuvan siitä, mitä mieltä R-kioskifranchising-yrittäjät ovat franchising-yrittäjyydestä. 7P-mallin markkinointi kilpailukeinojen käyttämisestä sai tutkimuksella tietää R-kioskien omia erityispiirteitä työtehtävistä, työtavoista ja markkinoinnista.</p>		
Asiasanat franchising, franchising-yrittäjyys, 7P-mallin markkinoinnin kilpailukeinot, kvalitatiivinen tutkimus		

ABSTRACT

CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	Date December 2012	Author Kaisa Suosalo
Degree programme Business Administration		
Name of thesis The Specific features of franchising from point of view of an entrepreneur running R-kioski		
Instructor Eija Huotari		Pages 42+3
Supervisor Ari Hevosmaa		
<p>The Purpose of this study was to find out the specific features of a franchising business from the perspective of the entrepreneur. The intention was to find out how franchising entrepreneurship differs from sole proprietorship, how entrepreneurs can use 7P marketing mix in their work and what the bad and good things about being a franchisee are.</p> <p>In theoretical part the concepts of franchising, R-kioski as a franchising business and 7P competitive tools were discussed. The sources used were literature, the articles of Finnish Franchising Association and the information provided by R-kioski.</p> <p>The empirical part was conducted as a qualitative study, which was carried out through a questionnaire with themed questions by mail. The questions were sent to ten R-kioski franchise entrepreneur, five of whom answered. Question ranged from open-ended questions to alternative questions. 7P marketing was used as a help making the questions.</p> <p>All respondents had similar types of answers to the questions. The Results gave a clear picture of what the R-kioski franchisees think about the franchising concept. By using the competitive tools of 7P marketing it was possible to find out the special features of each R-kioski concerning the tasks and working methods.</p>		

Key words

franchising, the franchising entrepreneurship, competitive tools of 7P marketing, qualitative research

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

Franchise	<p>Oikeutta, joka luovutetaan yritykseltä toiselle, kutsutaan termillä franchise. Oikeus luovutetaan ja se määritellään franchise-sopimuksessa. Franchising syntyy määritelmällisesti franchise-sopimuksen kautta, jossa oikeuden hallinnasta ja käytöstä on sopimussuhteen osapuolten välillä sovittu. Sana franchise viittaa siis oikeuteen, mutta myös sopimukseen sekä itse franchising-järjestelyyn. Franchising on kahden oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäisen yrityksen, franchise-antajan ja franchise-ottajan pitkäaikaista sopimusperustaista yhteistyötä, jossa franchise-antaja siirtää taloudellista vastiketta vastaan franchise-ottajalle oikeuden käyttää ennalta määriteltyjen ohjeiden mukaisesti sovitun ajan tietyllä alueella tai tietyssä paikassa hallitsemaansa liiketoimintakonseptia. (Suomen Franchising -yhdistys ry 2011, 9.)</p>
Franchising-antaja	<p>Yritystä, joka luovuttaa oikeuden liiketoimintakonseptin hyödyntämiseen toiselle yritykselle, kutsutaan franchise-antajaksi. Määritelmä kiinnittää huomion oikeuden omistamiseen ja hallintaan. Usein franchise-antaja on myös kehittänyt, käynnistänyt ja harjoittanut oikeuden kohteena olevaa liiketoimintaa. (Suomen Franchising -yhdistys ry 2011, 9.)</p>
Franchise-ottaja	<p>Yritystä, joka vastaan ottaa oikeuden, kutsutaan franchise-ottajaksi. Franchise-ottaja on juridisesti ja taloudellisesti franchise-antajan riippumaton yksikkö. Usein franchise-ottajayrityksen takana on luonnollinen henkilö, yrityksen kasvollinen perustaja ja omistajajohtaja, franchise-yrittäjä. Hän on usein mukana yrityksen päivittäisessä toiminnassa ja on lisäksi franchise-sopimuksen yrityksensä edustaja allekirjoittanut taho. (Suomen Franchising-yhdistys ry 2011, 9.)</p>

Franchising-järjestelmä	Franchising-konsepti + franchising-ketju. Ketju kohtainen ketju-liiketoiminnan järjestelmä kokonaisuudessaan. (Suomen Franchising-yhdistys ry 2011, 9.)
Franchising-sopimus	Osapuolten väliset suhteet on kirjattu yleensä yhteistyösopimukseen, joka on franchising-suhteen perusdokumentti. Vaikka sopimuksella on merkittävä rooli franchising-suhteessa, se on kuitenkin nähtävä välineellisenä. Franchising-sopimus on luonteeltaan yhteistoimintasopimus, jonka puitteet luo liike- eivätkä henkilöjuridiikan säännökset. (Franchising yrittäjyys, 2001, 37.)
Franchising-keskus	Franchising-antaja + -ottajat= franchising-keskus. Yhteistyötä markkinoilla harjoittavien yritysten toimipisteiden muodostama verkosto, jossa jäsenet harjoittavat liiketoimintaansa toimipisteissään saman konseptin mukaisesti, ja jota franchising-antaja johtaa franchising-keskuksen avulla. (Franchising yrittäjyys 2001, 23.)
Franchising-ketju	Yhteistyöyrityksistä eli franchising-ottajista, jotka toimivat samalla konseptilla, muodostuu verkosto eli franchising-ketju, jonka laajuuden markkinat ja niihin pohjautuvat franchising-antajan strategiset päätökset määrittelevät. (Franchising Malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen 2005, 31.)
Liittymismaksu	Liittymismaksu on eräänlainen sisäänpääsymaksu, jolla franchising-ottaja pääsee ketjun jäseneksi, saa oikeuden toimia osana kyseessä oleva franchising-järjestelmää ja luvan käyttää konseptia liiketoiminnassaan. Se maksetaan kerran ketjuun liittymisvaiheessa, eikä maksua uusita jatkosopimuskauden alkaessa paitsi erityisistä syistä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi uudelleen koulutusta vaativat muutokset konseptissa, tai uudella toiminta-alueella aloittaminen. (Franchising-malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen 2005, 89.)

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Franchising–oikotie yrittäjyyteen	1
1.2 R-kioski	2
1.3 Rautakirja	5
2 FRANCHISING	6
2.1 Franchising-toimintamallin edut alkavalle yrittäjälle	6
2.2 Aloittava yrittäjä	7
2.3 Franchising-yrittäjyyden kehittyminen	8
2.4 Konsepti	9
2.5 Sopimukseen perustuva yhteistyö	10
2.5.1 Franchising-sopimus	10
2.5.2 Salassapitosopimus ja esisopimus	12
2.6 Franchising-maksut	13
2.6.1 Liittymismaksut	14
2.6.2 Yhteistyömaksut	14
2.7 Suomen franchising-yhdistys ry	15
2.8 Franchising-toiminnan eri muodot	16
2.9 Mitä franchising ei ole?	18
3 MARKKINOINNIN 7P-MALLI	21
3.1. Ostokäyttäytyminen	21
3.2 Markkinoinnin toimintamuodot	22
3.3 4P-malli	23
3.4 Suhdemarkkinoinnin kilpailukeinot	24
3.5 3P-mallin prosessit (Process)	25
3.6 Ihmiset (People)	28
3.7 Toimintaympäristö	31
3.7.1 Ulkoinen toimipaikkakuva	31
3.7.2 Sisäinen toimipaikkakuva	31

4 EMPIIRINEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	33
4.1 Kvalitatiivinen tutkimus	33
4.2 Haastattelulomake	34
5 TUTKIMUSTULOKSET	35
5.1 Vastaajien taustatieto	35
5.2 R-kioskiyrittäjyyden lähtökohdat	35
5.3 Hyödyt ja haitat	36
5.4 R-yrittäjyys	36
5.5 Markkinoinnin kilpailukeinot 7P-malli	37
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	39
LÄHTEET	42
LIITTEET	

KUVIOT

KUVIO 1 Franchising-antajan ja Franchising-ottajan yhteistyö	9
KUVIO 2 Kysyntä	22
KUVIO 3 Markkinoinnin kolme toimintamuotoa	23
KUVIO 4 Asiakassuhdemarkkinoinnin kilpailukeinot	24
KUVIO 5 Myyntiprosessin taustatekijät ja päävaiheet	25
KUVIO 6 Palvelun koettu kokonaislaatu	29
KUVIO 7 Asiakkaat haluavat palvelutilanteissa tulla kohdelluiksi yksilöinä	30
KUVIO 8 Liikeidean pääosat	32
KUVIO 9 Aloittavan franchising-yrittäjän tukipalvelut	37

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Franchise-yrittäjyyden vaatimukset	3
---	---

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena ovat Franchising-yrittäjyyden erityispiirteet R-kioskiyrittäjien näkökulmasta. Franchising-yrittäjyydestä innostuin, kun olin vaihdossa Kiinassa ja löysin sieltä hyviä Franchising-yrityksiä, joita voisin tuoda Suomeen tulevaisuudessa. Suomessa on paljon menestyviä franchising-yrityksiä, jotka etsivät itselleen yrittäjää. Opinnäytetyön yrityksenä käytän Tiilikartanon R-kioskia ja alueen muita R-kioskeja.

1.1 Franchising – oikotie yrittäjyyteen

Franchiselle ei ole kunnan suomennosta keksitty. Se on toimintajärjestely ja oikeussuhde, jossa franchise-yrittäjä toimii kauppiaana franchisen-antajan ketjunimellä ja noudattaa tarkasti määriteltäviä toimintatapoja. Franchise-antaja on tukkuri, jolta yrittäjä ostaa tavaran. Yrittäjä kantaa ketjun värejä ja edustaa sitä, noudattaa ketjun markkinointikaavaa ja maksaa ketjulle eli franchisen-antajalle määräosan liikevaihdosta. Yrittäjällä on vähemmän vapautta kuin itsenäisenä yrittäjänä, mutta myös pienempi riski, sillä useinkin hän saa valmiin tuottoisan liikepaikan sekä ketjun markkinoinnin ja mainonnan selkänöjan. Franchise-ketjuja on erittäin runsaasti. R-kioskit, Body Shopit ja monet muut joko tuotemerkin tai myymäläketjunimen varaan rakennetut ketjut yleistyvät eri aloilla. Eniten niitä on vähittäiskaupassa. K-kauppiaankin asema alkaa yhä enemmän muistuttaa franchisea. (Keitele 2008, 124.)

Terminä franchising alkaa olla tänä päivänä jo suomalaisille tuttu, mutta käsitys sen laajuudesta ja sisällöstä on useimmilla vielä pintapuolista. Mainittaessa muutamia suomalaisia franchising-ketjuja nimeltä toimintamallin laajuus avautuu jokaiselle: Arnold's Donuts, Eilakaisla, Hesburger, Kotipizza, Pentik, R-kioski ovat tutuimmasta päästä. Kaikkien näiden toimintamallien takana on laaja ja tiivis itsenäisten yritysten muodostama yhteistyöverkosto/ -ketju, jonka jäsenet hyödyntävät samaa yrityskuvaa ja toimintamallia liiketoiminnassaan. Asiakas kokee saavansa samanlaatuista palvelua jokaisessa ketjun toimipaikassa, vaikka kaikki ne ovat omistukseltaan täysin erillisiä ja liiketoimiltaan jopa kilpailevia yksiköitä keskenään. (Laakso 2001, 7-8.)

Käsittelen opinnäytetyössäni franchising historiaa, yrittäjyyttä ja yhdistystä. Perehdyn myös franchising toimintaan Suomessa. Markkinoinnin osiossa perehdyn markkinoinnin kilpailukeinoihin 7P-malliin. Franchising yrityksessä yrittäjällä on pieni oikeus päättää asioita yrityksessä, mutta perehtymällä 7P-malliin saan informaatiota miten yrittäjät voivat hyödyntää 7P-mallia työssään.

Pääongelmana on:

- Mitkä ovat franchising-yrittäjyyden erityispiirteitä yrittäjän näkökulmasta?

Alaongelmana on:

- Miten franchising-yrittäjä poikkeaa yksityisyrittäjästä?
- Miten yrittäjä voi käyttää apunaan 7P-mallin markkinoinnin kilpailukeinoja?
- Mitä hyötyjä ja haittoja on, kun ryhtyy franchising-yrittäjäksi?

1.2 R-kioski

R-kioski Oy on kannattava, keskitetysti ohjattu kioskiketju, joka tarjoaa asiakkailleen monipuolisen valikoiman viihdettä, jännitystä ja mielihyvää sekä tärkeitä arjen tuotteita ja palveluita – nopeasti ja mukavasti aamusta iltaan. Suomessa on kaikkiaan 650 R-kioski. R-kioski on osa Reitan Servicehandel Group (RSH) –konsernia. Reitan Convenience-toimialaan kuuluvat myymäläketjut ovat Narvesen Norjassa ja Latviassa; Pressbyrån Ruotsissa; 7-eleven Norjassa, Ruotsissa ja Tanskassa; R-kioski Suomessa; R-kiosk Virossa sekä R-kiosk ja Lietuvos Spauda Liettuassa. Reitan Convenience on markkinajohtaja kaikissa toiminnoissaan. 31.12.2011 myymälöiden yhteenlaskettu lukumäärä oli 1.490. (R-kioski 2012) R-kioskin 80-luvun luukkukioskeista on kehittynyt 2000-luvulle tultaessa nykyaikaisia myymälöitä, joiden valikoimiin on lisätty muun muassa sähköisiä palveluita, deli-tuotteita ja pelituotteita, jotka ovat tärkein tuoteryhmä. (Franchising Suomessa 2011, 13.)

Suosituimman Loton lisäksi, pelivalikoima kattaa Veikkauksen ja RAY:n pelejä, vedonlyöntiä, Fintoton hevospelejä ja muita pelejä. Uusimpia tuotteita R-kioskeissa ovat pakettipalvelut ja monet sähköiset palvelut, kuten tapahtumaliput, linja-auto- ja junaliput sekä pääkaupunkiseudun matkalippujen latauspisteet ja prepaid-liittymät. Ketjumarkkinointi tukee merkittävästi yksittäisten myymälöiden toimintaa. R-kioskin suuri valtakunnallinen näkyvyys media- ja suoramainonnassa on merkittävä apu yrityksille. Myymäläkohtaista

markkinointia tarvitaan lähinnä uusien myymälöiden avaamisissa ja konseptiuudistusremonttien jälkeen. Kauppias voi aina tuoda oman lisänsä toimintaan omalla persoonallaan ja paikallisuudellaan. Hän voi myös tehdä omat valintansa ja painottaa esimerkiksi tuotevalikoimaansa haluamiinsa tuotteisiin. Jotkut yrittäjät ovat esimerkiksi erikoistuneet peleihin ja pystyneet kasvattamaan tämän tuoteryhmän osuutta merkittävästi. (Franchising Suomessa 2011, 13.)

Ketju tukee kauppiasta koulutuksella, jossa on paljon eri vaihtoehtoja. Alkavalle yrittäjälle on paljon omaa koulutusta, lisäksi käytössä on kummikauppiasjärjestelmä ja kioskiharjoittelijatoiminta. Yrittäjälle räätälöidään myös toiminnan kehittämiseen tähtäävää koulutusta. Lisäksi myyntipäälliköt vierailevat ahkerasti myymälöissä antamassa käytännön neuvoja ja ohjausta. Erittäin olennaista on hyvän paikan löytäminen, johon R-kioskissa on nimetty oma erikoistunut osasto. Parhaillaan haetaan 50 huippupaikkaa uusille R-kioskeille. (Franchising Suomessa 2011, 13.)

TAULUKKO 1. Franchise-yrittäjyyden vaatimukset (Suomen franchising-yhdistys 2012, 94.)

Suomen Franchising -Yhdistyksen jäsenyys:	Varsinainen jäsen
Franchiseantajayrityksen perustamisvuosi:	1910
Franchising aloitusvuosi:	1987
Franchise-ketjun toiminnan kuvaus:	Kioski- ja vähittäiskauppa
Franchise-ketjun alkuperämaa:	Suomi
Franchise-antajan omien yksiköiden määrä Suomessa:	395
Franchise-yrittäjien yksiköiden määrä Suomessa:	258
Franchise-yrittäjien määrä Suomessa:	310

(Jatkuu..)

TAULUKKO 1. (Jatkuu)

Yksiköiden kokonaismäärä muissa maissa:	917
Franchise-yrittäjän kokonaisinvestointitarve (ei sisällä käyttöpääomaa):	25 000-35 000€
Liittymismaksu:	20 000- 30 000€
Yhteistyömaksu:	2-8 % myynnistä
Markkinointi-/mainontamaksu:	0,5 % myynnistä
Muut maksut:	Tilipalvelu- ja järjestelmämaksu
Franchise-yrittäjäyksikön arvioitu liikevaihto 1. vuonna:	810 000€
Alkuperäisen franchise-sopimuksen kesto:	5 vuotta
Jatkosopimuksen kesto:	1 vuosi
Franchise-yrittäjän profiili:	Vakaa talous; halu sitoutua ketjun toimintatapaan; vahva oma työpanos; halu ja kyky hyvään asiakaspalveluun; yhteistyökykyinen, ulospäin suuntautunut henkilö
Alkavan franchise-yrittäjän koulutus:	Peruskoulutus, kioskiharjoittelu, yhteistyökumppaneiden koulutus, Luotsikoulutus
Franchise-yrittäjän jatkokoulutus:	Jatkokoulutus, Myyntipalaverit, Muut teemakoulutukset
Franchise-paketti:	Menestyksen avaimet palvelukokonaisuus (www.r-kioski.fi)
Ajankohtainen franchise-yrittäjärekrytointitarve:	www.r-kioski.fi/yrittajaksi

1.3 Rautakirja

Rautakirjan piirissä syntyy vuosittain yli 20 uudelle kioskikauppiaille tilaisuus ryhtyä franchise-yrittäjäksi. Ketju on puitteiden ja rutiinien monistamista kauppiaitten käyttöön, sanoo Jukka Lääkkö, R-kioski kauppiaina itsekin toiminut kauppiasrekrytoija. (Keitele 2008, 124–126.)

Rautakirjalla on Suomessa yli 700 R-kioskia, joista noin 300 on yrittäjien hoidossa. Jukka Lääkkö koordinoi yrittäjien rekrytointia. ”Uusia kauppiaita tulee 20–25 vuodessa. Näistä kymmenkunta on Rautakirjan omasta hoidosta yrittäjälle siirtyviä kioskeja, 10–15 on luonnollista vaihtuvuutta. Viiden prosentin vaihtuvuus indikoi parinkymmenen vuoden keskimääräisiä rupeamia. Kioskien vuosimyynti vaihtelee 0,4-1,7 miljoonan euron välillä.” Lääkkö kertoo yrittäjävetoisten kioskien myynnin olevan suhteessa suurempi kuin muiden. ”Yrittäjät venyvät. Pääsääntöhän on, että kioskissa on vain yksi työntekijä per vuoro. Myyntiluvuista kannattaa muistaa, että ne ovat eri asia kuin liikevaihto. R-kioskilla on paljon välitysluontoista kauppaa. (Keitele 2008, 124–126.)

2 FRANCHISING

Yrittämiseen liittyy jokaisella vuosikymmenellä joitain uusia, mielenkiintoisia toimintatapoja, jotka valtaavat osan koko yrittämisen maailmasta. Suomen yrityselämässä uusin, yrittämisen perusteita merkittävästi muovaava tekijä on franchising, joka lähti laajenemaan voimakkaasti 1990-luvulla. Tämän vanaveteen on liittynyt voimakkaasti laajenevat internet ja televiestintä toisaalta palvelujen jakelutienä, toisaalta lisäpalvelujen merkittävänä tuottamistapana. Näiden vahvuutena ovat nopeus, joustavuus, vuorovaikutteisuus ja edullisuus. Kaikilla niillä voidaan yritykseen tuoda lisää energiaa, mahdollisuuksia ja elinvoimaa. (Rissanen 2007, 427) Yrityksen johtamisessa on kyse kahdesta ikuisesta teemasta: varmistaa, että on jotain tarjottavaa, ja varmistaa, että myyt sen kalliimmalla kuin kustannuksesi ovat (Gummesson 2004, 43). Sanana franchising on suomalaisille vielä jokseenkin outo, vaikka se on suomen kieltä. Tämä englantilaisperäinen sana otettiin viralliseksi suomenkieliseksi termiksi vuonna 1999, jolloin luovuttiin kielitoimiston teennäisestä käännöksestä, luvakkeesta. Luvake-sana lienee saanut alkunsa kielihistoriasta, jossa ”franchising” viittaa jollakin tavalla termeihin ”lupa” tai ”oikeus”. Itse asiassa näillä termeillä voidaan nähdä olevan hyvinkin läheinen yhteys franchising-toimintamallin sisältöön. (Laakso 2001, 19.)

2.1 Franchising-toimintamallin edut alkavalle yrittäjälle

Alkavalle yrittäjälle franchising on yleensä helpompi vaihtoehto aloittaa oma yritys monessakin suhteessa: Ensinnäkin yrittäjä saa yritystoimintansa perustaksi valmiin, mallinnetun ja jo markkinoilla testatun liiketoimintamallin eli konseptin. Yrittäjä myös koulutetaan yritystoimintaan kyseessä olevan konseptin mukaisesti. Lisäksi franchising-antaja tarjoaa kattavan liikkeenjohdollisen ja teknisen tuen jo ennen toiminnan aloittamista, aloituksen aikana ja sen jälkeenkin koko yhteistyösopimuksen ajan. (Laurikainen 2012, 30–31.)

Franchising-yrittäjä pääsee aloittamaan liiketoimintansa jo valmiiksi tunnetun ketjun jäsenenä. Sen ei tarvitse itse rakentaa brändiä, vaan ketjun tunnettuus markkinoilla on yleensä jo niin hyvä, että se tuo automaattisesti alkavalle yrittäjälle uskottavuutta ja asiakassuhteita. Ketju tuo mukanaan erilaisia kustannus- ja synergiaetuja sen jäsenille. Hyvin tyypillistä

muun muassa on, että tuotevalikoimaan kuuluvista tuotteista franchising-antaja on jo valmiiksi neuvotellut edulliset hankintaehdot, joita ketjuun liittyvä yrittäjä pääsee automaattisesti hyödyntämään. Samoin franchising-antaja on usein neuvotellut valmiiksi alkavalle yrittäjälle rahoitusratkaisut ja vakuutuspaketit. Aloittaminen on pyritty tekemään mahdollisimman helpoksi, jolloin yrittäjä pääsee aloittamaan liiketoimintaansa mahdollisimman nopeasti. Joissakin ketjuissa yrittäjälle tarjotaan jopa niin sanottu ”avaimet käteen”-aloitustukea. Tällöin franchising-antaja on rakentanut toimipaikan jo valmiiksi ja yksikön liiketoiminta saattaa olla jopa jo käynnissä, jolloin yrittäjä pääsee aloittamaan toimintansa ikään kuin ”hyppäämällä liikkuvaan junaan”. (Laurikainen 2012, 30–31.)

Valmiilla konseptilla aloittamisesta ja toimimisesta yrittäjä hyötyy välittömästi myös taloudellisesti. Perustamisvaiheessa yrittäjän ei tarvitse maksaa esimerkiksi konseptin kehittämiseen liittyviä kalliita suunnittelu- ja tuotekehityskustannuksia, koska franchising-antaja on ne jo maksanut konseptin rakentaessaan. Tästä syystä myös yleensä ensimmäisinä toimintavuosina tapahtuvat opetteluvirheet (niin sanotut ”kantapään kautta oppimiset”) jäävät vähäisemmiksi franchising-yrittäjillä kuin niin sanotuilla yksityisyrittäjillä. Franchising-yrittäjä välttyy esimerkiksi tekemästä vääränlaisia laiteinvestointeja, joita pitäisi korjata moneen kertaan. Myös tyypilliset turhat virheet ja ”sähläys” toiminnan alussa jäävät pois, mikä parantaa yrityksen kannattavuutta toiminnan alkuaikoina oleellisesti. Testatun, mallinnetun konseptin johdosta franchising-yrittäjän riskit epäonnistua liiketoiminnassaan ovat tutkitusti pienemmät kuin yleensä yrittäjillä. Useissa tutkimuksissa on todettu, että kun ensimmäisten viiden toimintavuoden aikana perinteisistä yrittäjistä noin kaksi kolmesta lopettaa liiketoimintansa, franchising-yrittäjistä lopettaa ainoastaan yksi kymmenestä. (Laurikainen 2012, 30–31.)

2.2 Aloittava yrittäjä

Yrityksen menestyksen kannalta merkittävin vaihe on nimenomaan toiminnan aloitus. Alkavan yrittäjän on päästävä oikeassa aikataulussa riittävälle liiketoiminnan tasolle, jotta tulot riittävät kattamaan toiminnan kulut. Franchising-ketjussa aloittavan yrittäjän alkuinvestoinnit pyritään optimoimaan niin määrällisesti kuin rakenteellisestikin. Vaikka yrittäjä joutuukin maksamaan liiketoiminnan käynnistämisen vaiheessa niin sanotun liittymismaksun

kaikkien muiden investointien lisäksi, mahdollistavat edulliset hankintalähteet, optimoidut investoinnit, franchising-antajan liiketoiminnan kokemus, ohjaus ja tuki sen, että yrittäjän alkuinvestoinnit usein jäävät itse asiassa pienemmiksi kuin samalla toimialalla aloittavalla yrityksellä yleensä. Tähän vaikuttaa myös ajan säästö, jonka yrittäjä saavuttaa perustamistoimenpiteissä ohjeistetun etenemisen ja franchising-antajan tukitoimien johdosta. (Laurikainen 2012, 30–31.)

2.3 Franchising-yrittäjyyden kehittyminen

Franchising-toiminnan ydinasia on liikeidean vuokraus, siis jonkinlainen yrityksen kloonauus sopimus pohjaisesti korvausta vastaan. Liikeidean lainaaminen toiselta yritykseltä on asiana hyvin vanhaa perua. Innovaatiot ovat paljonkin levinneet vuosituhansien ajan juuri tämän järjestelmän kautta. Perinteisesti tämä on vain tehty lupaa kysymättä, kenellekään mitään maksamatta ja usein myös ydinasiat ainakin osaksi väärin ymmärtäen. Franchising on tullut ilmeisesti jäädäkseen myös suomalaiseen yrittäjyyskulttuuriin, mutta vasta vuodet näyttävät sen todellisen aseman ja merkityksen. (Rissanen 2007, 428.)

Franchising-liiketoiminnassa sopimuksen, koulutuksen ja valvonnan keinoin pyritään varmistamaan se, että sopimusyrittäjä saa haltuunsa liikeidean olennaiset osat – tietenkin maksua vastaan. Ei ilmaiseksi, kuten perinteisesti liikeidean lainauksessa tapahtuu. (Rissanen 2007, 428.)

Määritelmän mukaan franchising on kahden itsenäisen yrityksen, franchising-antajan ja franchising-ottajan, välinen pitkäaikainen yhteistyösopimus, jossa franchising-antaja luovuttaa franchising-ottajalle oikeuden käyttää sovitulla tavalla maksua vastaan liikeideaa, liikemerkkiä, tavaramerkkiä, valmistusmenetelmää, tai koko liiketoimintamallia franchising-antajan suunnitelman, valvonnan ja toimintaohjeiden mukaisesti. (Rissanen 2007, 428.) Franchising-antaja, konseptin omistajana ja ketjun perustajana, koordinoi ja johtaa yhteistyötä. Sen tehtävänä on konseptin, franchising-ketjun ja koko järjestelmän toiminnan jatkuva kehittäminen. Osapuolet harjoittavat tiivistä yhteistyötä koko sopimuksen voimassaoloajan. Franchising-ottaja hyödyntää koko sopimuksen ajan konseptin omassa liiketoiminnassaan. Franchising-ottajan oikeutena on nimenomaan käyttää liiketoimintamallia sellaisenaan – ei soveltaen. Pelkistään voidaan sanoa franchising-toiminnassa olevan ky-

symys siitä, että toinen yritys käyttää toisen yrityksen hankkimaa ja kehittämää liiketoiminnallista osaamista. Kun molemmat toimivat yhteisen osaamisen pohjalta, tämä tarjoaa mahdollisuuden tehdä syvää yhteistyötä. Yhteistyöstä syntyy tuntevia kilpailuetuja molemmille osapuolille. Alla oleva kuvio tiivistää franchising-toimintamallin ja sen osapuolten roolit yhteistyösuhteessa. (Laakso 2005, 33.)

FRANCHISINGTOIMINTAMALLI		
FRANCHISING-ANTAJA Oikeuksien omistaja ja luovuttaja: <ul style="list-style-type: none"> • konsepti • tavaramerkki jne. 		FRANCHISING-OTTAJA Oikeuksien käyttäjä/hyödyntää Yhdenmukainen toimintamalli ulkoisesti ja sisäisesti
Ketjun perustaja	Yhteistyö ←→	Ketjun jäsen
Yhteistyön johtaja esimerkiksi: <ul style="list-style-type: none"> • markkinointi • ostoyhteistyö Tukipalveluiden tuottaja esimerkiksi: <ul style="list-style-type: none"> • kattomarkkinointi • koulutus ja konsultointi • kehitysvä 		Oman alueellisen liiketoiminnan vetäjä

KUVIO 1. Franchising-antajan ja Franchising-ottajan yhteistyö. (Laakso 2005, 33.)

2.4 Konsepti

Franchising on menestyksen kloonausta. Yritys, joka on kehittänyt menestyksekkään liiketoimintamallin, luovuttaa sen käyttöoikeuden toiselle yritykselle määräajaksi. Ennen kuin franchising-antaja voi luovuttaa liiketoimintamallinsa eli konseptinsa käyttöoikeuksia, sen on todellakin oltava valmiiksi kehitetty. Tämä on koko franchising-ideologian keskeinen kysymys. Franchising-antajalla täytyy olla käytännössä testattu liiketoimintamalli eli konsepti, joka voidaan luovuttaa, kouluttaa ja ohjeistaa franchising-ottajalle. On myös osoitettava, että konseptilla on voinut tehdä menestyksestä liiketoimintaa. Tuskin kukaan on valmis maksamaan pelkästä ideasta ilman konkreettista näyttöä sen toimivuudesta saatika

olemassaolosta. Samalla on kuitenkin huomioitava, että pitkäänkin markkinoilla testattu ja menestyksekkääksi osoittautunut konsepti ei takaa menestystä franchising-ottajalle. Jokainen yrittäjä voi itse vaikuttaa omaan menestykseensä puoleen ja toiseen. Ketjuyhteistyö onnistuminen perustuu myös mallinnettuun konseptiin, joka on kaikilla ketjun jäsenillä yhtäläisesti käytössä. Tämä tarkoittaa, että franchising-antaja on määritellyt, mitä konseptiin kuuluu ja mitä ei. Näin siihen saadaan mukaan kaikki oleelliset asiat ja sen rajat saadaan määriteltyä tiukasti. Mallintaminen viedään loppuun dokumentoimalla konsepti käsikirjaksi/käsikirjoiksi, jo(t)ka luovutetaan franchising-ottajalle käyttöön yhteistyösopimuksen ajaksi. Käsikirjoja päivitetään jatkuvasti konseptin kehityksen mukaan. Liiketoimintamallin tietotaitoineen, teknologioineen jne. tuleekin olla käytössä testattu, mallinnettu ja dokumentoitu, ennen kuin franchising-antaja voi lähteä luovuttamaan sen käyttöoikeuksia franchising-ottajille. (Laakso 2005, 49.)

2.5 Sopimukseen perustuva yhteistyö

Franchising on kahden yrityksen välistä sopimukseen perustuvaa suhteellisen pitkä-, mutta yleensä määräaikaista yhteistyötä, jonka sisältö ja puitteet on määritelty yhteisesti solmitussa kirjallisessa sopimuksessa. Sopimuksella franchising-antaja luovuttaa franchising-ottajalle oikeuden käyttää omistamaansa nimeä, tunnusta, liikeideaa, kehittämäänsä teknologiaa ja hankkimaansa know-howta eli siis koko liiketoimintamalliaan. Franchising-ottaja sitoutuu toimimaan liiketoimintamallin mukaisesti ja noudattamaan franchising-antajan laatimia toimintaohjeita toiminnassaan yhteistyösopimuksella. Franchising-antajalle määritellään sopimuksessa omaan konseptiin, yhteistyön koordinointiin ja kehitykseen liittyvät velvollisuutensa. Yhteistyö on monimuotoista ja sitä käydään sekä franchising-antajan ja -ottajan välillä, että franchising-ottajien kesken. (Laakso 2001, 36.)

2.5.1 Franchising-sopimus

Osapuolten väliset suhteet on kirjattu yleensä yhteistyösopimukseen, joka on franchising-suhteen perusdokumentti. Vaikka sopimuksella on merkittävä rooli franchising-suhteessa, se on nähtävä kuitenkin välineellisenä. Ensin on luotava konsepti ja yhteistyöjärjestelmä kokonaisuudessaan, mikä sen jälkeen dokumentoidaan asiakirjoiksi. Näistä yksi ja merkittävin on Franchising-sopimus. Muita asiakirjoja ovat käsikirjat, erilaiset muut manuaali,

ohjeet ja suunnitelmat, jotka kaikki nivoutuvat tiiviisti toisiinsa. Franchising on yritysten välinen yhteistyömalli. Siksi myös sopimuksen molempien osapuolten tulisi aina olla yrityksiä, eikä esimerkiksi yksittäisiä henkilöitä (kuten usein erityisesti franchising-ottaja käsitellään). Franchising-sopimus on luonteeltaan yhteistoimintasopimus, jonka puitteet luo liike- eivätkä henkilöjuridiikan säännökset. Franchising-yrittäjä sitoutuu kuitenkin yleensä myös henkilökohtaisesti mm. sopimuksen salassapito- ja kilpailukieltomääräyksiin. Koska Suomessa, kuten useimmissa muissakin maissa, ei ole erityistä franchising-lainsäädäntöä, otsikoidaan franchising-sopimus usein yhteistoimintasopimukseksi tms. (Laakso 2001, 37)

Franchising-sopimuksen sisältö on erittäin laaja. Luettelosta (Laakso 2005, 70–71) huomaa minkälaisia asioita pitää muistaa, kun kirjoittaa franchising-antajan ja franchising-ottajan franchising-sopimusta.

1. Sopimuksen tarkoitus, sopimusosapuolet ja keskinäiset suhteet
2. Luovutettavat oikeudet ja niiden suoja
 - konseptin, teknologian, know - how'n sisältö ja käyttöoikeus
 - patenttien, tavaramerkkien ja toiminimien hyödyntäminen ja suojele
 - tekijäoikeuskysymykset
3. Franchising-antajan oikeudet ja velvollisuudet
 - yhteistyön koordinointi, koulutus- ym. palvelut franchising-ottajalle
 - työnjako, franchising-antajan tehtävät
 - ketjumarkkinointiin liittyvät vastuut ja tehtävät
 - konseptin ja ketjujärjestelmän kehittäminen
 - seuranta ja valvonta
 - Taloudelliset velvollisuudet (kannattavuus, maksuvalmius jne.)
4. Franchising-ottajan oikeudet ja velvollisuudet
 - luovutettaviin oikeuksiin liittyvät (konseptin noudattaminen ja brandin ylläpito)
 - yrityskuvan edistämiseen liittyvät (laatu- ym. velvollisuudet)
 - operatiiviseen toimintaan liittyvät (yrityksen hoito, toimitilat, kalusto, työvälineet, henkilöpolitiikka ja koulutus. – huomiothan viittaukset käsikirjoihin)
 - ketju- ja paikallismarkkinointiin liittyvät
 - taloudelliset velvollisuudet (kannattavuus, maksuvalmius jne.)
 - seurantaan ja raportointiin liittyvät

5. Franchising-ottajan toiminta-alue
 - alueen määrittely (maantieteellinen, liiketoiminnallinen tms.)
 - oikeudet ja velvollisuudet alueella
6. Franchising-maksut
 - määrät, maksujen tarkoitus ja suorittamishdot
7. Franchising-ottajan talous ja raportointi
 - ohjeet kirjanpitoon ja seurantaan
 - tilintarkastus
 - raportointikäytäntö
8. Muiden asiakirjojen yhteys sopimukseen
 - liitteet ja viittaukset: muut sopimukset, käsikirjat jne.
 - keskinäinen yhteys ja pätevyysjärjestys
9. Sopimusaika
10. Sopimuksenuusiminen, irtisanominen, purkaminen ja siirto
 - jatko perussopimuskauden jälkeen
 - yrityksen myynti
 - muutokset sopimusosapuolten tilanteessa
11. Kilpailukielto ja salassapito
12. Sopimussakko ja vahingonkorvausvelvoitteet
13. Force Majeure
14. Riitojen ratkaisu (Laakso 2005, 70–71)

2.5.2 Salassapitosopimus ja esisopimus

Franchising-antajan luottamuksellisten tietojen suojaamiseksi tehdään ketjun jäseniksi pyrkivän franchising-ottajan kanssa yleensä salassapitosopimus jo ennen varsinaista franchising-sopimusta koskevien neuvotteluiden aloittamista, ja ennen kuin ketjun jäseniksi pyrkivän franchising-ottajan sallitaan tutustua liiketoimintamalliin/konseptiin yksityiskohdaisesti. Sopimuksella franchising-ottajakandidaatti sitoutuu olemaan hyödyntämättä ketjun antamaa luottamuksellista tietoa omiin tarkoituksiinsa ja olemaan ilmaisematta sitä kolmannelle. Salassapitosopimukseen liitetään tyypillisesti sopimussakko, joka hänen on maksettava, mikäli rikkoo sopimuksen ehtoja. Sopimussakon maksettavaksi tuomitsemisen edellytyksenä ei ole, että franchising-antajalle on aiheutunut rikkomuksen johdosta vahin-

koa. Sen tulee kuitenkin olla määrältään kohtuullinen. Vaikka osapuolet olisivat päässeet keskenään yksimielisyyteen franchising-ottajan liittymisestä ketjuun, saattaa franchising-sopimuksen allekirjoittaminen jäädä riippumaan jonkin ehdon täyttymisestä tulevaisuudessa. Mainitunlaisia ehtoja saattavat olla esimerkiksi franchising-ottajan alkurahoituksen järjestyminen tai sopivan liikepaikan löytäminen. Franchising-antaja saattaa myös haluta varata itselleen mahdollisuuden pidättäytyä sopimuksen tekemisestä, mikäli alkukoulutusjakson aikana yrittäjä henkilönä osoittautuu ketjuun ja/tai konseptiin sopimattomaksi. (Laakso 2001, 41–41)

Edellä kuvatun kaltaisissa tilanteissa osapuolet voivat solmia esisopimuksen, jossa molemmat sitoutuvat varsinaisen sopimuksen tekemiseen, mikäli esisopimuksessa mainitut ehdot määräajassa täyttyvät. Esisopimuksen liitteenä tulisi mieluiten jo olla varsinaisen franchising-sopimuksen lopullinen versio, jonka ehdot siis on tuolloin jo valmiiksi neuvoteltu. Muussa tapauksessa esisopimuksen tekemisestä ei olisi juridisesti kovinkaan paljon hyötyä, koska kumpikin osapuoli voisi kariuttaa varsinaiset sopimusneuvottelut omilla vaatimuksillaan. (Laakso 2001, 41–41)

2.6 Franchising-maksut

Konseptin käyttöoikeuden vastaanottaminen, hallinta ja käyttö sekä yhteistyöverkostossa toimiminen sekä siitä koituvat kustannus- ja muut hyödyt ovat franchising-ottajille maksullisia etuja. Maksutyypit vaihtelevat järjestelmäkohtaisesti jonkin verran, mutta yleensä maksuja on kolmenlaisia: aloitusvaiheessa maksettava liittymismaksu, kausittaiset yhteistyömaksut sekä erikseen veloitettavat palvelumaksut. Yleisenä luottamusta ja ymmärrystä lisäävänä ja tätä kautta ongelmatilanteita vähentävänä muistisääntönä on pitää maksukäytännöt hyvin selkeänä ja yksinkertaisena. Mikäli franchising-antaja toimii monessa roolissa ja perii maksuja useista eri asioista, franchising-ottajalle saattaa muodostua sekava käsite maksujen määristä, kohteista ja niiden käytöstä sekä niillä saavutettavista eduista. Franchising-ottajan kannalta maksut ovat korvauksia kilpailu- ja yhteistyöeduista, joita franchising-suhde sille tuo. Sen sijaan franchising-antajalle ne ovat franchising-liiketoiminnan tuloja, joista vähennetään franchising-liiketoiminnasta aiheutuvat kulut. Kummallekin osapuolelle yhteistyösuhteen täytyy olla voitollista eli sen tulee tuottaa enemmän kuin siitä aiheutuu kuluja. (Laakso 2001, 66.)

2.6.1 Liittymismaksut

Liittymismaksu on eräänlainen sisäänpääsymaksu, jolla franchising-ottaja saa oikeuden toimia osana ko. franchising-järjestelmää ja käyttää konseptia liiketoiminnassaan. Liittymismaksussa franchising-antaja veloittaa myös franchising-ottajan osuuden ketjun kehittämiskustannuksista (franchising-ottajien hankinnasta, markkinaselvityksistä jne. aiheutuvat kulut toimipaikan/ -paikkojen osalta). Maksuun sisältyy myös franchising-antajan antama alkukoulutus ja aloitustukitoimenpiteet franchising-ottajalle. Käytännössä kuitenkin harvoin liittymismaksuilla voidaan kattaa kaikki edellä mainitut kulut. Mikäli tähän aina pyritäisiin, liittymismaksut muodostuisivat niin suuriksi, että ne saattaisivat jopa olla esteenä uusien franchising-ottajien löytämiselle tai ainakin ne nostaisivat alkavan yrittäjän alkuinvestointitarvetta tuntuvasti, mikä vaikuttaisi yrittäjän alkuinvestoinnin takaisinmaksuaikoihin. (Laakso 2001, 66–67.)

Liittymismaksujen suuruudet vaihtelevat ketjuittain lukuisista eri tekijöistä johtuen. Näitä tekijöitä ovat järjestelmän kehityskulujen suuruuden lisäksi franchising-ottajalle myönnettujen oikeuksien, alkukoulutuksen ja käynnistämistuen laajuus, franchising-ottajien hankinnasta aiheutuvien kulujen suuruus, demografiset ja toimialakohtaiset erot sekä usein myös ketjun tunnettavuus eli yrityskuvan arvo. Sen sijaan ketjujen sisällä liittymismaksut ovat samansuuruisia kaikille jäsenille. On huomattava, että franchising-ottajalle liittymismaksu on yksialkuinvestoinnin osatekijöistä. Liittymismaksun lisäksi alussa joudutaan investoimaan – aivan kuten normaalistikin yritystä käynnistettäessä – vaihto-omaisuuteen, laitteisiin, toimitiloihin, erilaisiin valmistelutoimenpiteisiin, kuten toimipaikan somistukseen, avausmarkkinointiin ja niin edelleen. (Laakso 2001, 66–67.)

2.6.2 Yhteistyömaksut

Franchising-ottaja maksaa koko yhteistyösuhteen ajan franchising-antajalle niin sanottua yhteistyömaksua. Maksut suoritetaan kausittain, esimerkiksi viikoittain, kuukausittain, neljännes- tai puolivuositain. Yhteistyö maksut lasketaan yleensä osuuksina franchising-ottajan liikevaihdosta ja ne maksetaan laskua vastaan franchising-antajalle. Yhteistyömaksun tarkoitus on kattaa franchising-antajalle franchising-verkoston ylläpidon ja yhteistyön koordinoinnista aiheutuvat työ kustannukset. Näitä ovat muun muassa konseptin kehittämi-

nen, yrittäjien jatkuva koulutus, ohjaus ja neuvontatyö sekä muut mahdolliset tukitoiminnot. Toiminnoista aiheutuvien kustannusten lisäksi franchising-antaja laskee luonnollisesti mukaan yhteistyömaksuun omat tuottotavoitteensa. (Laakso 2001, 67–68.)

Yhteistyömaksuun eivät siis kuulu materiaalien tai ulkopuolisten palveluiden hankintakulut, olipa kyseessä vaihto-omaisuuden, markkinointimateriaalin tai kirjanpito- ja palveluiden hankinta. Yhteistyömaksujen suuruudet vaihtelevat hyvin paljon ketjujen välillä määräytyen aina järjestelmän ja toimialan mukaan. Suomen Franchising -yhdistyksen jäsenketjujen ilmoittamien tietojen perusteella ketjujen yhteistyömaksut ovat keskimäärin noin 5-6 % liikevaihdosta (2000). Yhteistyömaksun suuruutta onkin aina tarkasteltava järjestelmäkoh- taisesti: onko se riittävän suuri, jotta maksut riittävät franchising-antajalle järjestelmän ylläpitämiseen ja kehittämiseen, mutta toisaalta ei ylisuuri franchising-ottajien kate- rakenteeseen nähden? (Laakso 2001, 67–68.)

2.7 Suomen Franchising-yhdistys ry

Suomen Franchising-yhdistys ry:n tarkoituksena on edistää franchising-periaatteella toimi- vien yritysten toimintamahdollisuuksia, edistää ja kehittää hyvää franchising-tapaa, lisätä tietoutta franchise-toiminnasta, hoitaa yhteiskuntasuhteita sekä ylläpitää yhteyksiä eri maissa toimiviin franchising-yhdistyksiin. Suomen Franchising-yhdistys on kaikille jäse- nille tasapuolinen, voittoa tavoittelematon yhdistys. Tarkoituksensa toteuttamiseksi yhdis- tys järjestää franchising-aiheisia tapahtumia ja koulutustilaisuuksia jäsenilleen ja yhteis- työkumppaneilleen; ylläpitää Eettistä lautakuntaa sekä Eettisiä sääntöjä; tiedottaa franchi- se-toiminnasta erilaisissa tapahtumissa, näyttelyissä ja koulutustilaisuuksissa, joissa yrittä- jyyys on keskeisesti esillä; ylläpitää internetsivuja ja julkaisee Franchising-Suomessa-kirjaa; antaa lausuntoja ja neuvontaa sekä osallistuu jäsenenä Euroopan franchising-yhdistysten kattojärjestön, European Franchise Federation sekä maailman laajuisesti toimivan franchi- se-yhdistyksen kattojärjestön World Franchise Councilin toimintaan. (Suomen Fran- chising-yhdistys 2011)

Franchising-toimintaa säätelevää lakia ei Suomessa, kuten yleensä ei muissakaan maissa (muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta) ole olemassa. Sitä koskevat luonnollisesti samat lait ja säädökset kuin muitakin liiketoimintasuhteita. Koska esimerkiksi laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa on loppujen lopuksi hyvin laveakäsitteinen, muuttuva ja tapauskohtainen, kullekin alalle syntyy yleensä omat menettelytapansa, joita tarkastellaan mm. oikeustapauksissa. Franchising-yhdistysten luomat eettiset säännöt toimivat merkittävinä tietolähteenä pohdittaessa, mitä voidaan pitää hyvinä menettelytapoina franchising-suhteissa. Siksi yhdistyksen eettiset säännöt käyvät suositeltavana ohjeena muillekin kuin jäsenketjuille. (Laakso 2001, 42.)

2.8 Franchising-toiminnan eri muodot

Franchising-sanaa käytetään maailmalla (varsinkin USA:ssa) kuvaamaan hyvin erilaisia toimintamalleja, mikä aiheuttaa usein sekaannusta. Tästä syystä Franchising-toimintaa on pyritty jakamaan ja luokittelemaan lukuisin eri tavoin. Eräs selkeimmistä on Kansainvälisen franchising-yhdistyksen, International Franchising Association) tekemä luokittelu, jonka mukaan franchising-toiminta on tyypitettävissä kolmeen erilaiseen muotoon:

Trade Name Franchising on toimintamalli, jossa franchising-antaja luovuttaa franchising-ottajalle oikeuden käyttää omassa liiketoiminnassaan franchising-antajan kehittämää ja omistamaa tavaramerkkiä, liiketunnusta tai toiminimeä, mutta muutoin yritysten toimintamallit voivat olla hyvin erilaisia. Käytännössä yhteistyötä ei ketjun jäsenten välillä juurikaan harjoiteta. Tämän toimintamallin hyödyntäjiä ovat esimerkiksi useat hotelliketjut ja huoltoliikkeet (Finlandia-hotellit, Best Western- hotellit, valtuutetut autohuoltoliikkeet, kodinkonekorjaajat). Taustalla on usein joku tavarantoimittaja, joka pyrkii löytämään markkinoilta yrityksiä, jotka ovat sitoutuneimpia asiakkaita kuin muut. Ketjun jäsenten yhteistyö rajoittuu usein jonkinlaisiin markkinointijärjestelmiin tai toimenpiteisiin, kuten ”franchising-antajan” tekemään kattoremonttiin. ”Franchising-antajan” tulolähteenä tässä toimintamallissa on yleensä pelkästään ketjun jäsenille tarjottavien palveluiden ja/tai tuotteiden myynnistä tuleva tuotto. (Laakso 2001, 24–25.)

Product Distribution Franchising on puhdas jakelutieratkaisu. Franchising-antaja luovuttaa verkostonsa jäsenille oikeuden myydä kehittämäänsä ja usein myös itse valmistamaansa tuotetta. Keskinäinen yhteistyö rajoittuu yleensä pelkästään tuotteeseen, sen myyntiin, jakeluun ja valmistamiseen sekä siihen liittyvien yhdenmukaisuuksien esimerkiksi nimen käytön ja laatutason valvontaan. ”Franchising-antaja” tuottaa usein keskitetysti ”franchising-ottajilleen” – jälleenmyyjilleen – myynnin apuvälineistä (esitteitä, somistustarvikkeita ja niin edelleen.), muttei puutu sen enempää niiden liiketoimintamalliin. Verkosto toimii siis franchising-antajan myymän/maahantuoman/valmistaman tuotteen jakelukanavana. Tässäkin toimintamallissa liiketoiminnan tuotto muodostuu pitkälti ketjun jäsenille myytävien tuotteiden ja/tai palveluiden katteesta sekä joissakin tapauksissa tiettyjen laitteiden, ohjelmistojen, reseptien käyttöperusteisista lisenssimaksuista. Esimerkiksi tästä toimintamallista löytyy lähes jokaiselta toimialalta, mutta tunnetuimpina voidaan mainita useat virvoitusjuomavalmistajat/-jakelijat (esimerkiksi Coca-Cola), vaatekaupan (Mexx 4You, Boss) tai atk-alan (ohjelmistotuottajat) yritykset. Tämä Franchising-toiminnan muoto on maailmalla varmasti määrällisesti tarkasteltuna yleisimmin käytössä oleva, joskaan siitä ei yleensä (varsinkaan Euroopassa) käytetä franchising-nimitystä. (Laakso 2001, 24–25.)

Business Format Franchising (BFF) on Franchising-toiminnanmuoto, jossa nimensä mukaisesti koko liiketoimintamallin (business format) käyttöoikeus luovutetaan franchising-ottajalle. Franchising-antaja ja franchising-ottajat (myös keskenään) harjoittavat syvää keskinäistä yhteistyötä. Keskinäinen yhteistoiminta on jatkuvaa ja kattavaa mukaan lukien markkinoinnin, tavaroiden ja palveluiden hankinnan, kehitystoiminnan ja niin edelleen. Business Format Franchising -toimintamallissa franchising-antajalla on kaksi eri liiketoimintaa: niin sanottu perusliiketoiminta ja franchising-liiketoiminta. Perusliiketoiminta on franchising-ottajille luovutettavan konseptin mukaista toimintaa omilla toimintayksiköillä. Franchising-liiketoiminnassa taas franchising-antaja saa tulonsa konseptin käyttöoikeuksien vuokraamisesta ja järjestelmän johtamisesta. R-kioski kuuluu tämän tyyppiseen franchising-toimintaan. (Laakso 2001, 24–25.)

2.9 Mitä franchising ei ole?

Käytännössä Franchising-toimintaa esiintyy useissa eri muodoissa eikä sitä ole lainkaan helppoa yksiselitteisesti luokitella tai määritellä. Siksi franchising uudentyyppisenä liiketoiminnallisena menetelmänä sekoitetaan hyvin usein erilaisiin perinteisiin yhteistyö- tai jakelutieratkaisuihin. Perusperiaatteena on tärkeää huomioida, että franchising-liiketoiminnassaan franchising-antaja ei markkinoi tai jaa toisille yrityksille tuottamiaan tuotteita vaan kehittämäänsä liiketoimintamallia, yhteistyöetuja ja niiden ylläpitämiseen liittyviä palveluita. Näin olleen franchising on yritysten välinen yhteistyömalli, jossa konseptia jaetaan/levitetään yritykseltä toiselle. Koska on olemassa lukuisia erilaisia yhteistyötapoja ja -malleja, samoin kuin muita liiketoiminnallisia ratkaisuja, joihin franchising saatetaan sekoittaa, on paikallaan tarkastella niistä muutamia. Seuraavista ratkaisuista franchising voidaan ainakin selkeästi erottaa. (Laakso 2001, 27–29.)

Franchising ei ole monitasoista jakeluyhteistyötä. Franchising-antaja ei maksa yrittäjilleen palkkiota heidän myyntitoimintansa onnistumisen perusteella, vaan kukin ketjun jäsen – niin franchising-antaja kuin franchising-ottajakin – hankkii itse toimentulonsa. Toimeentulonsa tämä saa yrityksensä tuloksesta, joka jää, kun liiketoiminnan tuotoista on vähennetty liiketoiminnasta aiheutuneet kulut (joihin yhtenä eränä kuuluvat muun muassa franchising-antajalle suorittavat maksut oikeuksien käytöstä ja yhteisöpalveluista.) Franchising ei ole myöskään mikään verkostomarkkinointijärjestelmä, jossa kukin verkosto jäsen saa toimeentuloa myös uusien verkostojäsenten hankinnasta. Tästä muodostuu monitasoisia, hierarkisia jakelutierakenteita, joissa tuotteen katetta ripotellaan useille eri portaille. Franchising-toiminnassa pääsääntöisesti ainoastaan franchising-antaja voi ottaa uusia jäseniä ketjuun. Ainoana poikkeuksena ovat tietynlaiset kansainväliset järjestelyt, joissa esimerkiksi maa-oikeuksia myönnetään niin sanottu master-franchising-sopimuksilla paikallisille yrityksille, jotka voivat rakentaa oman markkinansa joko omilla tai franchising-yksiköillä. Silloin masteroikeuksien haltija toimii eräänlaisena alifranchising-antaja. (Laakso 2001, 27–29.)

Franchising-ottaja ei ylipäätään ole tuotteen jakeluorganisaatio (esimerkiksi dealeri), joka välittää päämiehensä tuotteita. Franchising-liiketoiminnassa franchising-antajan ensisijainen tarkoitus ei ole jakaa omia tuotteitaan paikallisille franchising-ottajille, vaan liiketoi-

mintamallia, jossa mahdollisesti tuotevalikoima on määrätty. Tämä selkiintyy, kun tarkastelee erilaisia franchising-järjestelmiä eri toimialoilla. Esimerkiksi useimmilla palvelualojen ketjuilla ei franchisingantajan ja –ottajan välillä liiku lainkaan tuotteita, vaikka ne edustavat samoja palvelutuotteita asiakkailleen. Toki joillakin, erityisesti vähittäiskaupan franchising-ketjuissa, taustalta löytyy tuotteiden valmistaja/maahantuojatukku kauppa, joka ketjun perustajana ja konseptin rakentajana on luonnollisesti lähtenyt omasta tuotevalikoimastaan. Siitä huolimatta pelkkä yhteinen tuotevalikoima ei riitä konseptin sisällöksi. Franchising-ottajat ovat investoimassa kokonaisvaltaiseen liiketoimintamalliin, liiketoimintapotentiaaliin, mitä ei yleensä saavuteta pelkästään hyvillä tuotteilla. Franchising pitääkin nähdä eräänlaisena ”horisontaalisena yhteistömallina”, jossa ketjun yritykset ovat loppuasiakkaan silmin ja konseptin sisältämän tuotesortimentin näkökulmasta yleensä samalla jakeluportaan tasolla franchising-antajan kanssa. Konseptin jakelumielessä kyse on toki vertikaalisesta yhteistyömallista. (Laakso 2001, 27–29.)

Franchising-ketju ei ole edustusverkosto, jossa jäsenet edustaisivat jotakin leaderiyritystä paikallisella tasolla tai toisinpäin. Franchising-ketjussa kaikki jäsenet edustavat yhteistä yrityskuvaa, joka perustuu franchising-antajan luomaan liiketoimintamalliin. (Laakso 2001, 27–29.)

Edellisen kohdan perusteella ei franchising-suhde voi myöskään olla joint venture- tai partnership-pohjainen suhde. Franchising-antaja ja franchising-ottaja ovat kaksi täysin omistuksellisesti riippumatonta, itsenäistä yritystä, jotka harjoittavat liiketoimintojaan yhteistyösopimuksella. Usein franchising-suhteesta käytetään kuvausta ”elinkeinoelämän avioliitto”, sillä ketjun osapuolet harjoittavat hyvin tiivistä yhteistyötä keskenään ja ovat riippuvaisia toistensa menestyksestä. Näin ollen ulkopuolisesta saattaa näyttää, että ketjun yksiköt ovat yhden ja saman yrityksen omistuksessa. (Laakso 2001, 27–29.)

Franchising ei ole vakuus- tai investointi-instrumentti. Franchising-antaja ja -ottaja ovat juridisesti ja taloudellisesti itsenäisiä yrityksiä, jotka vastaavat investoinneistaan ja niiden rahoittamisesta täysin itsenäisesti. Toki alkavalle franchising-ottajalle testattu konsepti ja ketjun muut menestyvät yritykset toimivat jonkinasteisena vakuutena alkupääomaa hankittaessa. Samoin tavarantoimittajille ja muille kauppakumppaneille franchising-antajan ja ketjun hyvä maine toimii usein henkisenä vakuutena ketjuun liittyvälle alkavalle yrittäjälle,

jolloin hän saattaa säästää rahavakuuksissa huomattavasti ja pääsee joustavammin käyntiin liiketoiminnassaan. Myös franchising-antajalle franchising-toimintamalli toimii eräänlaisena investointi-instrumenttina, kun jokainen franchisingottaja tekee omat investointinsa. Vaihtoehtonahan kasvuyrityksellä olisi omien yksilöiden perustaminen markkinoille omin investoinnein, mikä olisi useille yrityksille resurssimielessä täysin mahdotonta. (Laakso 2001, 27–29.)

Franchising ei ole rahoitusinstrumentti, jossa toinen yritys rahoittaa toisen toimintaa. Yhteistyösuhde ei voi olla franchising-suhde, mikäli yritysten taloudellinen ja juridinen riippumattomuus toisistaan ei ole selkeä. Usein esille tuleva käsitys, että franchising-antaja rahoittaisi, esimerkiksi lainoittamalla, aloittavan franchising-ottajan liiketoimintaa, on virheellinen. Yleensä osapuolten keskinäiset rahoitussuhteet liittyvät ainoastaan liiketoimintatransaktioihin (kuten keskinäiseen tavarakauppaan) ja niihin liittyviin maksuaikajärjestelyihin. Alkavalle yrittäjälle franchising-suhde saattaa kyllä tarjota rahoitusmahdollisuuden siten, että franchising-antaja on voinut neuvotella valmiiksi jonkun rahoituslaitoksen kanssa tietynlaisen pakettirahoitusratkaisun ketjussaan aloittaville jäsenille. Tämä ratkaisu on toki vapaaehtoinen franchising-ottajalle, mutta usein ehdoiltaan huomattavasti parempi kuin ”suora”, yksittäinen rahoitusratkaisu. (Laakso 2001, 27–29.)

Joskus kuulee sanottavan, että franchising-ottajan näkökulmasta franchising on jonkinlainen työsuhteen ja yrittäjyyden välimuoto. Tämä sanonta on kuitenkin harhaanjohtava. Franchising ei ole työsuhde. Jokaisella franchising-yrittäjällä on oma toiminta-ajatuksensa ja liikeideansa. Jokainen franchising-yrittäjä vastaa täysin omasta liiketoiminnastaan ja siihen liittyvistä riskeistä, maksaa omat veronsa, eläkemaksunsa ja muut työvoimakulunsa, palkkaa omat työntekijänsä ja niin edelleen. Virheellinen käsitys johtunee siitä, että franchising-antajat hakevat usein franchising-yrittäjiä samoilla välineillä, samoissa yhteyksissä kuin yritykset työntekijöitä (esimerkiksi lehtien työpaikkasivuilla.) (Laakso 2001, 27–29.)

3 MARKKINOINNIN 7P-MALLI

Markkinoinnin tavoitteena on tuotteen ja palvelun kysynnän kasvattaminen yleensä siten, että tavoite on nimenomaan hyödykkeen menekin lisääminen. Markkinointi tarkoittaa kaikkia niitä keinoja, joita yritys hyödyntää esitellessään itseään, tuotteitaan tai palveluitaan. Välillisesti markkinointi voi lisätä kaikkien kilpailevienkin tuotteiden kysyntää, koska näkyvä mainoskampanja saattaa lisätä esim. kuluttajien ostohalukkuutta ja ylipäättään tietoisuutta ko. tuotteesta. (Virtanen 2010, 25) Markkinoinnissa näkyvintä toimintaa on kilpailukeinojen käyttö. Markkinointi voidaan määritellä yleisellä tasolla toiminnaksi, jonka tarkoituksena on varmistaa tavaroiden ja palvelujen ostajien eli asiakkaiden tyytyväisyys. Usein markkinointi ja mainonta nähdään synonyymeiksi. Mainonta on kuitenkin vain yksi markkinoinnin kilpailukeinoista. (Lahtinen & Isoviita 2000, 8.)

Yrityksen on otettava huomioon ulkoinen (makro-) ja sisäinen (mikro-) toimintaympäristönsä, kun se tekee markkinointipäätöksiään. Kumpikin ympäristö luo mahdollisuuksia, mutta ne synnyttävät myös uhkia. **Ulkoinen toimintaympäristö** vaikuttaa markkinoinnin päätöksiin yrityksen ulkopuolelta. Sen osia ovat kysyntä-, kilpailu-, yhteisötekijä-, ja tuotantoympäristö. Haasteita yrityksille asettavat maailmantalouden äkkijyrkät heilahtelevat sekä lisääntyvät ympäristönsuojelun, tuotevastuun ja liike-etiikan vaatimukset sekä muuttuvat lait. **Sisäinen toimintaympäristö** muodostuu tekijöistä, jotka vaikuttavat päätöksiin yrityksen sisältä. Niitä ovat liikeidea, voimavarat ja kannattavuusvaatimukset. (Lahtinen & Isoviita 2004, 17.)

3.1. Ostokäyttäytyminen

Asiakkaiden ostokäyttäytymiseen liittyvät seikat on tunnettava perinpohjaisesti. Kysyntä ja kulutus ovat avainkäsitteitä ostajan käyttäytymisen ymmärtämisessä. Kulutuskäyttäytyminen tarkoittaa kuluttajien tapaa reagoida yritysten markkinointiin. Kulutustottumus tarkoittaa ostajien tapaa jakaa käytettävissä olevat varansa kilpailevien tavaroiden ja palvelujen kesken. Ostotottumukset taas tarkoittavat kuluttajien tapaa jakaa varansa kilpailevien tuotemerkkien kesken. (Lahtinen & Näsi 1980, 21.)

Kun yritys arvioi tuotteensa myyntimahdollisuuksia, on sen selvitettävä ensimmäiseksi markkinoimiensa tuoteryhmien kokonaiskysyntä. Jos tuotteella ei ole kysyntää, ei sitä pysty markkinoimaan menestyksellisesti: ´tyhjästä on paha nyhjäistä´.

KYSYNTÄ

*On tuotemäärä, jonka asiakkaat **aikovat ostaa** tietyssä aikana tietyllä alueella. Se on etukäteen arvioitu myynnin määrä.*

KUVIO 2. Kysyntä (Lahtinen & Isoviita 2000, 20.)

Kokonaiskysyntä on toimialan arvioitu kokonaismyynnin määrä. Monilla toimialoilla kysynnän suuret vaihtelut ovat tyypillisiä. Puhutaan suhdanne-, kausi-, ja muotivaihteluista. Kysynnän virhearviointi aiheuttaa yrityksille huomattavia kustannuksia, sillä asiakasmenetysten korvaaminen uusilla asiakkailla ei ole kovinkaan helppoa. Poisjäänyt kysyntä on yksiselitteistä menetettyä myyntiä. Kokonaiskysyntä muodostuu eri segmenttien kysynnästä. Esimerkiksi uusien henkilöautojen ostajat voidaan ryhmitellä kalliiden, keskihintaisten ja edullisten autojen ostajiin. Toinen ryhmittelyperuste on jakaa ostajat yksityis- ja yhteisöasiakkaisiin. Yrityksen on osattava arvioida kokonaiskysynnän lisäksi eri segmenttien kysynnän kehittyminen. Tuoteryhmän kokonaiskysyntään vaikuttaa myös kilpailijoiden toiminta. (Lahtinen & Isoviita 2000, 20.)

Asiakas tekee tuotteiden ostopäätökset eri tavalla tuotteen mukaan. Harvoin ostettavien kalliiden tuotteiden hankintaa suunnitellaan tarkemmin kuin jokapäiväisten kulutushyödykkeiden hankintaa. Tuotteen kysyntä on joko suoraa tai epäsuoraa. **Suorakysyntä** tarkoittaa kulutushyödykkeiden kysyntää. Ostajina ovat tuotteen loppukäyttäjät. Tavanomaisen kulutustavaroiden ja - palvelujen kysyntä on suoraa kysyntää. **Epäsuora eli johdettu kysyntä** tarkoittaa, että tietyn tuotteen kysyntä perustuu jonkin toisen tuotteen kysyntään. Tuotantohyödykkeiden kysyntä on lähes aina epäsuoraa kysyntää. (Lahtinen & Isoviita 2000, 20.)

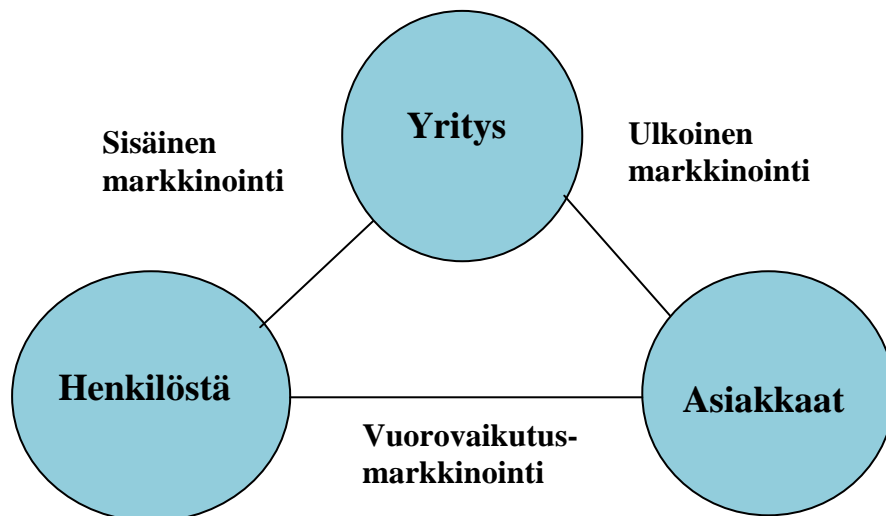
3.2 Markkinoinnin toimintamuodot

Asiakassuhdemarkkinoinnin mukaan asiakassuhteiden luomisvaiheessa käytetään kilpailukeinoja, joilla yritetään saada asiakkaat kiinnostuneiksi yrityksestä ja sen tuotteista. Tästä

toimintamuodosta käytetään nimitystä **ulkoinen markkinointi**. Ulkoinen markkinointi kohdistuu lähinnä sellaisiin asiakkaisiin, joihin yrityksellä ei ole vielä ollut kontaktia. Ulkoinen markkinointi tähtää asiakkaan kokemien markkinointiesteiden eli 'kynnyskauhun' alentamiseen. Ulkoisen markkinoinnin tavoitteena on yrityksen tai tuotteen tietämyksen, tuntemuksen ja suosituimmuuden (preferenssien) lisääntyminen ja ostojen aikaansaaminen. Myös suhdeverkostoilla on asiakassuhteiden luomisvaiheessa keskeinen rooli. Yritys tarvitsee asiakassuhteita saadakseen myyntiä. Se tarvitsee toimivat suhteet myös tavarantoimittajiin, erilaisiin vaikuttajiin ja suosittelijoihin, potentiaalsiin työntekijöihin, kilpailijoihin ja julkisen vallan edustajiin. (Lahtinen & Isoviita 2000, 9.)

Markkinoinnin kolme toimintamuotoa ovat

1. ulkoinen markkinointi (massamarkkinointi)vuorovaikutusmarkkinointi (kontaktitilanteiden hoitaminen)
2. sisäinen markkinointi (henkilökuntaan kohdistuvaa toimintaa)



KUVIO 3. Markkinoinnin kolme toimintamuotoa (Lahtinen & Isoviita 2000, 9.)

3.3 4P-malli

Tunnetuin ulkoisen markkinoinnin kilpailukeinomalleista on **4P-malli**. 4P-mallin mukaan yrityksen kilpailukeinoja ovat tuote (Product), hinta (Price), saatavuus (Place) ja viestintä (Promotion). Mallin on kehittänyt ”Markkinoinnin isäksi” kutsuttu amerikkalainen profes-

sori Philip Kotler. Asiakassuhdemarkkinoinnin kilpailukeinoyhdistelmä (laajennettu markkinointimix) sisältää 4P:n lisäksi asiakaspalvelun, henkilöstön ja suhdeverkostot. (Lahtinen & Isoviita 2000, 9.)



KUVIO 4. Asiakassuhdemarkkinoinnin kilpailukeinot. (Lahtinen & Isoviita 2000, 9.)

3.4. Suhdemarkkinoinnin kilpailukeinot

Tuote (Product) Tuote käsittää kaiken sen, jota voidaan tarjota markkinoilla huomattavaksi, ostettavaksi tai kulutettavaksi. Tuote on tavaroista, palveluista ja mielikuvista muodostuva kokonaisuus, jota yritys markkinoi. Sen osia on ydintuote, mielikuvatuote ja oheispalvelut. (Lahtinen & Isoviita 2004, 76–77.) **Hinta (Price)** Hinta on tuotteen arvo rahana ilmaistuna. Hinta on yrityksen markkinointimixin ainoa kilpailukeino, joka tuo yritykseen suoraan myyntituottoa. Muiden kilpailukeinojen käyttö aiheuttaa kustannuksia. (Lahtinen & Isoviita 2004, 97.)

Saatavuus (Place) Saatavuuspäätösten tarkoituksena on varmistaa, että asiakkailla on mahdollisuus saada haluamansa tuotteet nopeasti, täsmällisesti ja vähäisin ponnistuksin. Saatavuus on tuote- ja hintapäätösten ohella yksi markkinoinnin peruskilpailukeinoista. (Lahtinen & Isoviita 2004, 108.) **Viestintä (Promotion)** Markkinointiviestinnän keinoja ovat mainonta, myynninedistäminen, suhdetoiminta ja henkilökohtainen myyntityö. Myös asiakaspalvelu on markkinointiviestintää. Asiakaspalvelun merkitys on lisääntynyt erityisesti b2b-markkinoinnissa. (Lahtinen & Isoviita 2004, 118.)

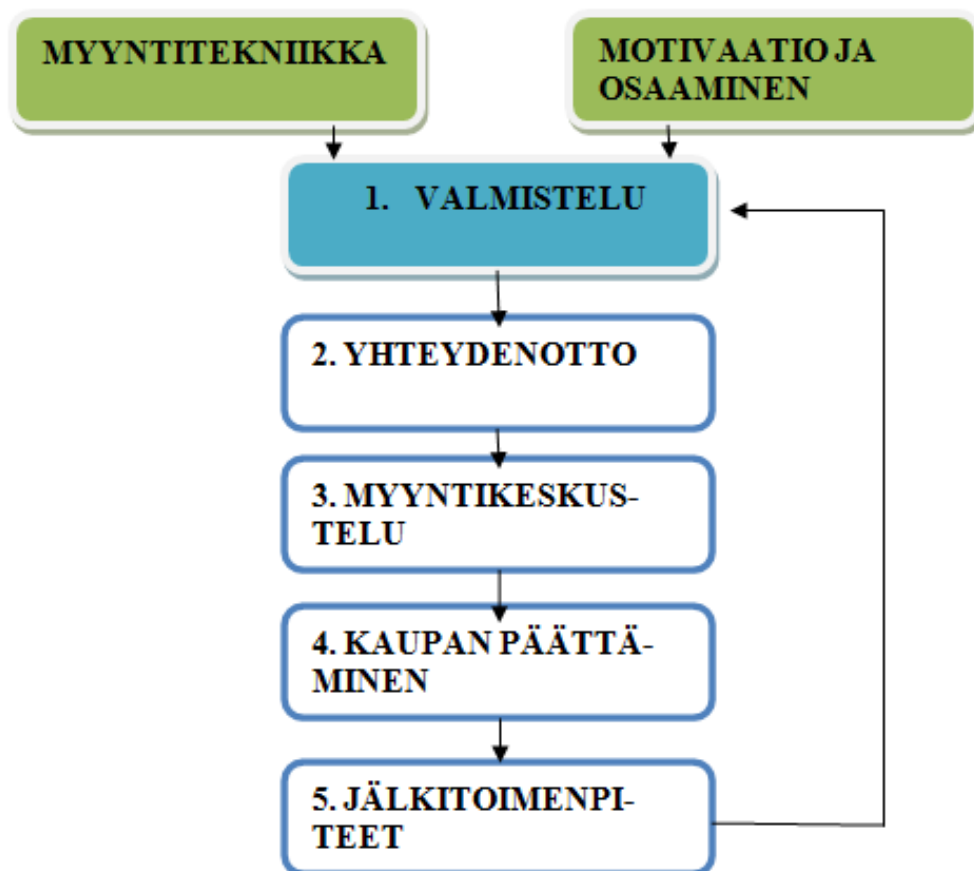
Henkilöstö (Personnel) Henkilöstö on yrityksen työntekijät. Henkilökunnan ammatillinen ja asenteellinen osaaminen vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka hyvin yritys onnistuu luomaan, ylläpitämään ja kehittämään kanta-asiakassuhteita. (Lahtinen-Isoviita 2001, 62.)

Suhdeverkostot (Ratio networks) Jatkuvaa ja suunniteltua toimintaa, jonka tavoitteena on yhteistyön aikaansaaminen ja kehittäminen yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Suhde-toiminnan harjoittamisella yritys pyrkii saamaan ymmärtämystä ja kunnioitusta toimintaansa kohtaan. (Lahtinen & Isoviita 2001, 205.)

3.4 3P-malli prosessit (Processes)

Asiakkaan ja myyjän välistä neuvottelua kutsutaan myyntiprosessiksi. Se jaetaan viiteen vaiheeseen. Vaikuttamisen säännöt tarkoittavat myyjän toimintatapoja myyntiprosessin eri vaiheissa. Nämä säännöt muodostavat myyntityön loogisen rungon. Myyntityössä epäonnistuminen johtuu usein siitä, ettei vaikuttamisen sääntöjä tunneta. Taitava myyjä tietää jatkuvasti, missä myyntiprosessin vaiheessa hän on. Hän tietää, mitä kannattaa tehdä seuraavassa vaiheessa ja mitä sen jälkeen. Synnynnäiset myyjät saattavat joskus päästä hyviin tuloksiin ilman loogisen vaiherunгон tietoista hyväksikäyttämistä. Useimmiten myyjä pääsee kuitenkin parempiin tuloksiin, kun hän käyttää ”mutu” – menetelmän asemasta tietoon perustuvaa vaihemenetelmää. Myyntiprosessin jälkeen arvioidaan, kuinka kukin vaihe onnistui. Myyjän omaksuma myyntitekniikka, motivaatio ja osaaminen vaikuttavat siihen, miten asiakassuuntaisesti hän toimii myyntiprosessin eri vaiheissa. (Lahtinen & Isoviita 2000, 256.)

Hyvä laatu saa aikaan asiakastyytyväisyyttä, joka puolestaan kasvattaa asiakasuskollisuutta. Ammattitaitoisen henkilöstön pysyvyys mahdollistaa hyvän laadun jatkuvan tuottamisen. Suotuista kierre jatkuu; sekä asiakkaat että yritys ja sen henkilökunta ovat tyytyväisiä. Asiakkaat tuovat rahaa yritykseen ja liikevaihto kasvaa. Asiakaskeskeinen palveluorganisaatio pitää huolen henkilöstöstään ja osoittaa arvostavansa tätä. Asiakaspalvelussa toimivat henkilöt ovat avainasemassa palvelua tuotettaessa. Tyytyväiset ja ammattitaitoiset asiakaspalvelijat (kontaktihenkilöt) tuottavat hyvää laatua ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. Erityisesti tämä näkyy parantuneena vuorovaikutuksen laatuna. (Leppänen 2007, 143.)



KUVIO 5. Myyntiprosessin taustatekijät ja päävaiheet (Lahtinen & Isoviita 2000, 256.)

Myyntitekniikalla tarkoitetaan myyjän toimintatapaa myyntiprosessin eri vaiheissa. Näkemys myynnistä ovat muuttuneet merkittävästi aikojen myötä. Markkinoinnin tuotantosuuntaisella kaudella myyntiin ei kiinnitetty juuri lainkaan huomiota. Myyntisuuntaisella kaudella taas myyjien koulutuksessa ja työhön perehdyttämisessä korostettiin tuotteen ominaisuuksia esittelevää myyntipuhetta. (Lahtinen & Isoviita 2000, 256.)

Kioskikaupassa myyjän tehtävät, ovat erilaisemmat kuin vähittäiskaupassa. Tietysti kummastakin löytyy yhtäläisyyksiä, mutta vastuu alueet ovat erilaiset.

Kioskikaupassa myyjä huolehtii kioskikonseptin ja kampanjoiden toteuttamisesta. Huolehtii omalta osalta, että kioskin kaupallinen kunto on aina paras mahdollinen. Vastaa omalta osaltaan sovittujen myynti- ja katetavoitteiden toteuttamisesta. Huolehtii omalta osaltaan tiedon hankinnasta ja toimintaohjeiden noudattamisesta. Noudattaa työssään turvallisuusohjeita. Ennaltaehkäisee omalla toiminnallaan hävikkiä. Huolehtii oman toimintansa kustannustehokkuudesta. (R-kioski, Vastuualue)

Myyjä toimii yhteistyössä kioskitiimin kanssa hyvän työilmapiirin luomisessa. Vastaa omasta asennoitumisestaan työhön. Huolehtii oman työvuoronsa aikana uusien työntekijöiden perehdytyksestä sekä reserviläisten ohjeistamisesta. Huolehtii palvelukonseptin (4xT= ♥) osaamisestaan ja sen toteuttamisesta asiakaspalvelussa. Kehittää asiakaspalvelua työntekijöiden kanssa. (R-kioski, Vastuualue)

Franchising-yrityksen kauppialla on laajempi työnkuva. R-kioski franchising-yrittäjällä on vastuu omasta kioskista, jossa on noudatettava franchising-antajan laatimaa toimintasuunnitelmaa.

Kioskiesimies toimii myyjien esimiehenä ja esimerkkinä. Hän organisoii työtehtävät ja hallinnoi ajankäyttöä, vastaa kioskin työvuorolistan toimivuudesta ja työtuntien tehokkaasta käytämisestä. Kioskiesimies vastaa kioskihenkilöstön rekrytoinnista ja perehdyttämisestä. Hän huolehtii henkilökunnan osaamisesta ja sen kehittämisestä ja antaa palautetta henkilökunnalleen, kannustaa ja motivoi. Hän vastaa työviihtyvyydestä ja hyvän työilmapiirin luomisesta sekä huolehtii kioskin tehokkaasta tiedonkulusta. (R-kioski, Vastuualue)

Kioskiesimies vastaa markkinointikonseptin toteutuksesta ja palvelukonseptin (4xT= ♥) tasalaatuisesta toteutumisesta ja asiakaspalvelun kehittämisestä. Kioskiesimies vastaa kioskin turvallisuusohjeiden noudattamisesta, kioskin tuloksellisesta toiminnasta ja myynti- sekä käyttökatetavoitteiden saavuttamisesta. Hän vastaa kioskin myynnin suunnittelusta katenosturin avulla, vahvistaa myyjien kateosaamisesta ja seuraa tuloksellisten tavoitteiden toteutumista sekä raportoi niistä tarvittaessa aluepäällikölle. Kioskiesimies toimii kustan-

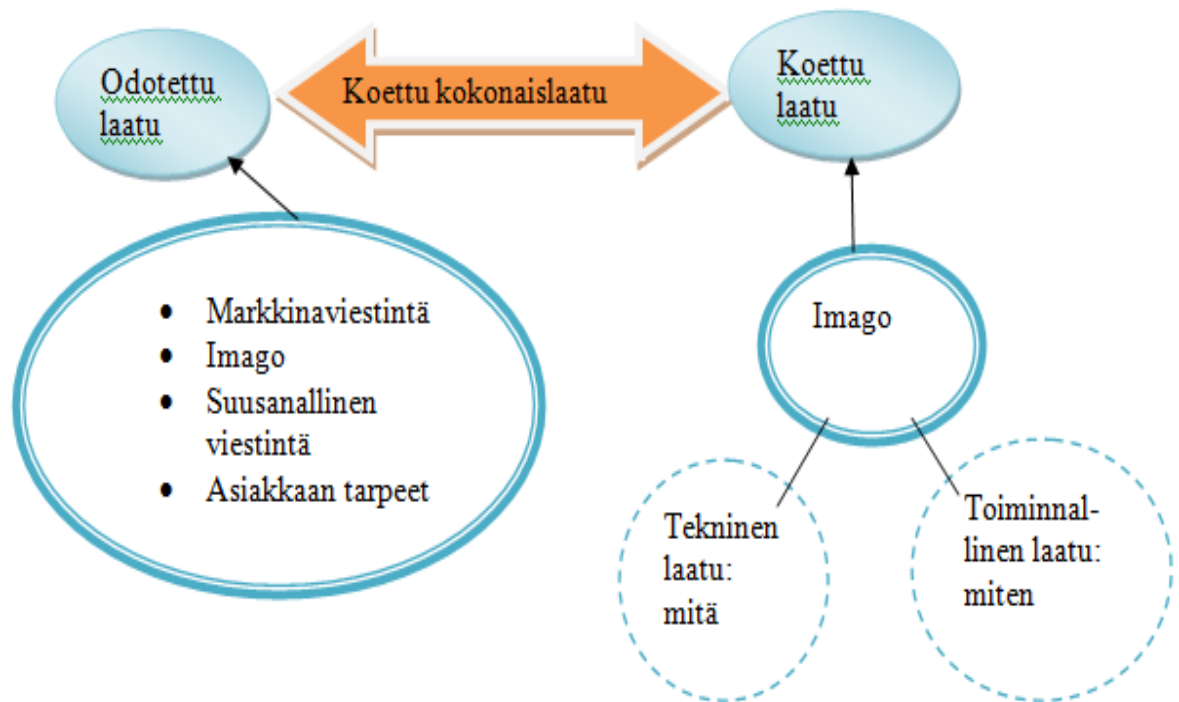
nustehokkaasti. Hän vastaa hävikin ennaltaehkäisystä ja siihen liittyvistä toimenpiteistä sekä omalta osaltaan yhteistyön sujumisesta sekä sisäisten että ulkoisesta yhteistyökumppaneiden kanssa. Kioskiesimies vastaa toiminnan laadun ja palvelun jatkuvasta kehittymisestä sekä yhdessä aluepäällikön kanssa sovittujen asioiden toteuttamisesta. (R-kioski, Vastuunalue)

Tästä huomaa, miten tarkat ohjeistukset myyjille ja yrittäjälle on annettu. Kaikki on päätetty isommalta taholta, ja yrittäjän tehtäviin kuuluu katsoa, että työntekijät noudattavat näitä säännöksiä työssään.

3.5. Ihmiset (People)

Palvelut ovat aineettomia tapahtumia, joissa sekä palvelun tuotanto että kulutus tapahtuvat samanaikaisesti. Palvelun tarjoaja ja kuluttaja ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja se, mitä tässä vuorovaikutuksessa palvelutapahtuman aikana tapahtuu, vaikuttaa koettuun palvelun laadun tasoon. Asiakkaat pitävät hyvin tärkeänä sitä, miten vuorovaikutus palvelun tarjoajan kanssa toimii. Sillä on suuri merkitys, kun arvioidaan palvelun laatua. Usein vuorovaikutuksesta syntynyt käsitys laadusta luo pohjan koko palvelun laadun arvioinnille, ja monet palvelut konkretisoituvat asiakkaiden silmissä nimenomaan niissä ihmisissä, jotka palvelun suorittavat. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 44–45.)

Kannattaa myös muistaa, että kaikki yrityksen työntekijät, jotka ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, luovat kuvaa asiakaspalvelun laadusta. Palvelun laatu ei ole vain niiden henkilöiden vastuulla, joiden pääasiallinen tehtävä liittyy asiakaspalveluun. Kaikki vuorovaikutustilanteet niin ihmisiin kuin fyysisiin resursseihin ja järjestelmiin vaikuttavat siihen, millaisena asiakas pitää palvelua. Asiakkaan ja varsinaisen asiakaspalvelijan vuorovaikutus on toki keskeistä palvelun laatua arvioitaessa, mutta vaikuttamassa ovat myös monet muut asiat. Asiakkaan on sopeuduttava yrityksen toimintatapoihin ja tekniikkaan esimerkiksi kassatyöskentelyssä tulee joskus jonoja, jotka hidastavat toimintaa. Asiakkaan on myös itse käytettävä teknisiä välineitä, kuten automaatteja. Vuorovaikutukseksi voidaan myös laskea lomakkeet, joita asiakas joutuu täyttämään. Lisäksi asiakas saattaa olla kosketuksissa muiden asiakkaiden kanssa. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 44–45.)



KUVIO 6. Palvelun koettu kokonaislaatu (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 45.)

Suomalainen on haastava asiakas, joka antaa harvoin selvää myönteistä tai kielteistä palautetta. Yleensä suomalainen reagoi kielteiseen kokemukseen 'äänestämällä jaloillaan' eli vaihtamalla asiointipaikkaa tai tuotemerkkiä. Kun suomalainen asiakas toteaa ostaneensa huonon tuotteen tai saaneensa huonoa kohtelua, hän 'pui nyrkkiä taskussaan' ja vannoo, ettei enää koskaan osta mitään kyseisestä paikasta. Erityisesti asiakaspalveluongelmista tulee tietoa saada yritysjohtolle välittömästi, jotta ne voitaisiin korjata nopeasti. 26/27 sääntö osoittaa, että yritykset ja yhteisöt ovat kohdelleet asiakkaitaan tavalla, joka on passivoinut nämä pitämään kielteiset kokemuksensa omana tietonaan. 'Turha valittaa, kun ne eivät kuitenkaan tee mitään asioiden korjaamiseksi', on tuttu ilmaisu Suomessa. Tämä asenne suuntautuu niin yrityksiin, julkisyhteisöihin kuin politiikkoihin, mikä on huolestuttava kehityssuunta. (Isoviita & Lahtinen 2001, 42.)

Toisaalta yritys joka rohkaisee asiakkaitaan antamaan palautetta, ja toimii siten saamansa asiakaspalautteen mukaisesti korjaamalla virheitään, saavuttaa nopeasti hyvän maineen. Asiakas kannattaa yllättää myönteisesti, tehdä jotain sellaista, mitä asiakas ei osaa mitenkään odottaa. Tällaisista kokemuksista kerrotaan mielellään tuttaville, sukulaisille, työtovereille ja muille lähipiiriin kuuluville. Usein esimerkiksi junissa, busseissa, lentokoneissa,

urheilukilpailuissa ja ravintoloissa toisilleen ventovieraat ihmiset kertovat omista palvelukokemuksistaan. Ihmisillä on halu kerrata omia kokemuksiaan. Sana leviää. Näin voidaan osin lievittää pettymyksen tunnetta. Joskus taustalla on ajatus tehdä palvelus hyville ystäville varoittamalla heitä. Joskus syynä voi olla halu kostaa koettu nöyryytys. (Lahtinen & Isoviita 2001, 42.)

Hyvä asiakaspalvelu on kaikkien opittavissa oleva taito. Tärkeintä on tietää, kuinka ihmiset haluavat itseään kohdeltavan. Kun tämän ”salaisuuden” on selvittänyt, on asiakaspalvelu antoisaa työtä. Ihmisen käyttäytymistä huonosti tuntevalle palvelutyö on vastenmielistä, heikosti palkitsevaa työtä. Hänen paikkansa ei ole palveluammateissa, vaan hänen kannattaa hakeutua muuntyyppisiin tehtäviin. Ihmisen käyttäytymisen tutkimuksissa on edetty pitkälle – lainalaisuudet tunnetaan melko hyvin, ja tietoa on saatavilla sekä painetussa muodossa että koulutuspalveluina. Asiakkaat haluavat palvelutilanteissa tulla kohdelluiksi yksilöinä, joiden tarpeita, ideoita, tunteita ja persoonaa kunnioitetaan. Lipevä palvelutyyli on itse asiassa huono tapa toimia. (Lahtinen & Isoviita 2001, 42.)

Ihmiset eivät halua olla	Ihmiset haluavat olla
<ul style="list-style-type: none"> • hyväksikäytettyjä • arvostettuja, loukattuja • naurunalaisia • ylipuhuttuja • nöyristeltyjä • kohteita 	<ul style="list-style-type: none"> • arvostettuja • hyväksytyjä • kunnioitettuja • kuunneltuja • palveltuja • osallisia

KUVIO 7. Asiakkaat haluavat palvelutilanteissa tulla kohdelluiksi yksilöinä (Lahtinen & Isoviita 2000, 48.)

3.6 Toimintaympäristö

Toimintaympäristö sisältää kaikki ne keinot ja toimenpiteet, joilla asiakasta yritetään auttaa ostopäätöksen teossa. Sisäinen toimipaikan kuva myymälässä on erittäin tärkeä. Visuaalinen markkinointi on kaikkea, mitä asiakas näkee, kuten somistus ja myymälämainonta. Myymälä on alalla yksi tärkeimmistä markkinointivälineistä. (Viljanmaa 2007)

3.6.1. Ulkoinen toimipaikkakuva

Myymälän sijainti on yksi tärkeimmistä menestyksen tekijöistä, jos tilat sijaitsevat syrjässä niin mainontaa pitää panostaa, jotta asiakkaat löytävät yrityksen. Myymälän läheisyyteen on hyvä saada autoparkkiin ja kulkureitti on selkeä. Julkissivu on toimipaikan käyntikortti. Siisti ja asiallinen yritys antaa asiakkailleen myönteisen kuvan. Nyrkkisääntönä kannattaa muistaa se, että autoilijankin on nähtävä mainokset ajaessaan, niin ettei mainokset herätä liian paljon huomiota. (Viljanmaa 2007)

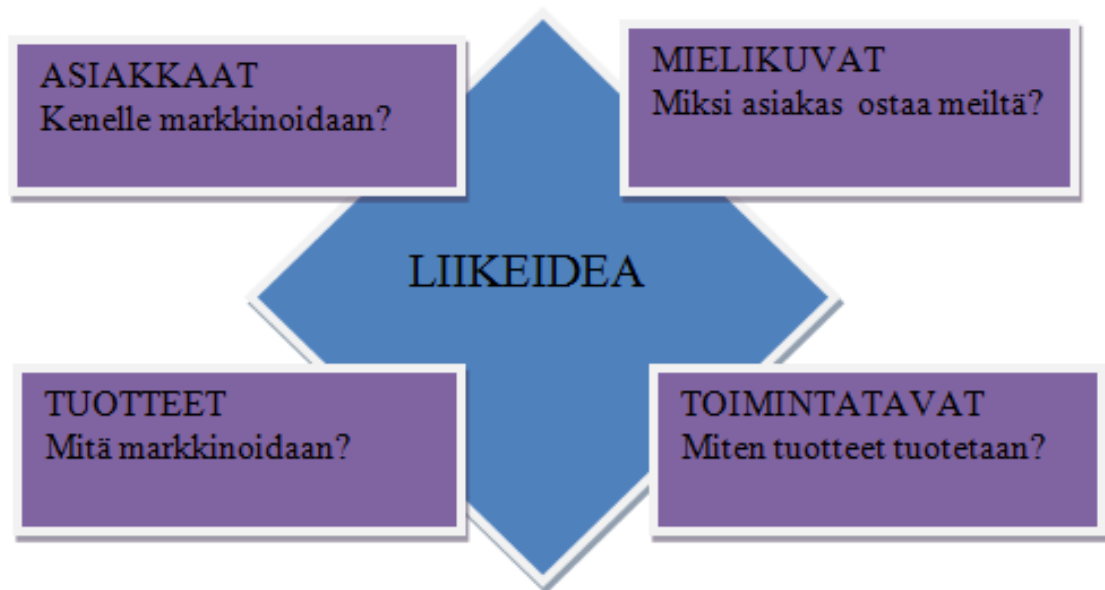
3.6.2 Sisäinen toimipaikkakuva

Sisäiseen toimipaikkakuvaan luetaan siisteys, asiakkaiden odotukset, yrityksen imago, mielikuvat, henkilökunta ja asiakkaat. Sisääntulon tarkoituksena on ohjata asiakas sisään ja houkutella hänet peremmälle. Näin syntyy pysyvä mielikuva toimipaikasta. Ensivaikutelman ollessa hyvä asiakas ymmärtää ja hyväksyy pienet epäkohdat, kun taas ensivaikutelman ollessa huono sen muuttaminen on vaikeampaa. (Viljanmaa 2007)

Myymälän visuaalinen ilme vaikuttaa mielikuvaa muodostaessa. Myymälän tilaratkaisut kannattaa miettiä tarkasti. Tilan kuuluu olla selkeä ja tilava. Tilan suunnittelun tarkoituksena on tehdä ostaminen helpoksi. Myymälän tuloksen kannalta on tärkeää hyödyntää tila mahdollisimman tehokkaasti. Tuotteita olisi oltava kysyntää varten riittävästi ja toisaalta niin, että se kiertää nopeasti. Työasuilla on myös isomerkitys asiakaspalvelussa, koska sillä asiakkaat huomaavat myyjän paremmin. Valoillakin on iso osa myymälän visuaalisen kuvan saamisessa, koska sen avulla saadaan myymälä näyttämään viihtyisämmältä. Esille

pano on myymälän sisällä tapahtuvaa visuaalista markkinointia, jolla tuote esitellään myymälässä asiakkaille. Sen tärkeimmät tehtävät, ovat asiakkaiden palveleminen, katteellisen myynnin parantaminen ja viihdyttäminen. (Viljanmaa 2007)

Yllätyksellinen ja mietitty esille pano voi lisätä heräteostosten tekemistä. Tuotteiden selkeä sijoittelu on asiakaspalvelun keskeinen työtehtävä. Paras myyntipaikka asiakkaille on silmien korkeudella. Tiedotteilla, opasteilla, julisteilla ja hinta merkinnöillä on suuri merkitys mainontaa tehdessä. Tuoteinformoinnin tarkoituksena on auttaa asiakasta tekemään ostoksensa omatoimisesti. Äänimainonnan avulla lisätään heräteostelua ja viihtyisyyttä. Somistuksen tehtävä on tukea sekä esillepanoa että hintailmoittelua ja muuta sisämainontaa. Se edistää myyntiä. Myymälämainonnan ja somistuksen avulla pyritään herättämään asiakkaiden ostohalua, esittelemään tuotteita tehokkaasti, ohjaamaan asiakas tuotteen luokse, luomaan mielikuvia tuotteista, elävöittämään myymälätilaa, luomaa viihtyisyyttä ja korostamaan myymälän tyyliä. Myymälässä olevia vapaita tiloja kannattaa käyttää tuotteiden esittelyyn, somistukseen ja mainostamiseen. (Viljanmaa 2007)



KUVIO 8. Liikeidean pääosat (Lahtinen-Isoviita 2004, 28.)

4 EMPIIRINEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Päädyin opinnäytetyössäni laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Halusin saada selville R-kioskiyrittäjien mielipiteitä ja kokemuksia franchising-yrittäjyydestä. Käytin tutkimuksessani apunani 7P-mallin laajennettua markkinointimixiä, jonka pohjalta tein kysymyksiä R-kioskifranchising-yrittäjille. Tutkimuskysymyksiä rupesin miettimään elokuussa 2012 ja itse tutkimuksen tein syyskuussa 2012 teemahaastatteluna yrittäjille postitse. Tutkimukseen vastasi viisi eri R-kioskifranchising-yrittäjää. Tutkimustuloksista selviää, mitä mieltä yrittäjät ovat franchising-yrittäjyydestä. 7P markkinointikeinojen avulla sain selville yrittäjien omia markkinointiin ja liiketoimintaan liittyviä valintoja ja työtapoja kioskeissa.

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Lähtökohtana kvalitatiiviseen tutkimukseen on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, että todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tapahtuvat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan, ja onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimmat kokonaisvaltaisesti. Tutkija ei voi myöskään sanoutua irti arvolähtökohdista, sillä arvot muovaavat sitä, miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. Objektiivisuuttakaan ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, sillä tietäjä (tutkija) ja se, mitä tiedetään, kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Voimme saada tulokseksi vain ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemmin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia (totuus)väittämiä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen näyte muodostetaan useimmiten harkinnanvaraisesti eli henkilöt, jotka täyttävät kohderyhmäkriteerit, ovat kelpollisia tutkimukseen. Pienistä vastaajien määrästä ja vastaajien valintatavasta johtuen kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät eivät pysty tuottamaan tietoa, jota voitaisiin yleistää johonkin populaatioon jollakin tilastollisella varmuustasolla. (Solatie 1997, 66.)

4.2 Haastattelulomake

Haastattelulomakkeen rungon kehittämiseen käytin apunani omia kokemuksiani ja vuosien aikana saatuja mielipiteitä asiakkailta ja kollegoilta. Lähtökohtanani oli saada itselle selkeä kuva franchising-yrittäjänä toimimisesta Suomessa. Sain yrittäjiltä erittäin paljon apua siihen miten kannattavaa on ryhtyä franchising-yrittäjäksi.

Markkinointitutkimusta tehdään markkinoinnin ongelmien selvittämiseksi. Markkinoinnin muutetaan ensin tutkimusongelmaksi ja sitten kysymyksiksi. Tämä muunnosprosessi pitäisi toteuttaa niin, että mikään vaihe ei jää pois, sillä muuten epäonnistutaan kysymyksien asettelussa. Jos markkinoinnin tutkimusongelma ei oteta riittävän tarkasti huomioon tutkimusongelman asettelussa, tuotetaan epämääräistä tietoa, jota ei pystytä huomioimaan. Lomakkeen laadinta vaatii työtä ja aikaa etenkin silloin, kun liikutaan uusilla tutkimusalueilla. Markkinoinnin tuoteongelmat ovat kuitenkin useilla tuotealoilla samantapaisia, joten aikaisemmista tutkimuksista saatuja kokemuksia käytetään hyväksi ja prosessi lyhenee. (Lotti 1998, 72.)

Lomakkeen alkuun sijoitetaan helppoja ja kiinnostavia kysymyksiä, intiimit asiat jätetään lomakkeen loppuun. Lomakkeen tulee kokonaisuutena olla mielekäs ja johdonmukainen. Käsiteltäessä samalla lomakkeella useita erialueita käydään kukin aihealue läpi kokonaisuutena. Siirtymistä aiheesta toiseen helpottaa, jos kunkin aiheen alussa on muutama johdantosana. On myös huomattava se, että kysymysten järjestys ei saa vaikuttaa vastauksiin. Lomakkeen ulkoasu vaikuttaa hyvin paljon postikyselyssä vastaamisen helppouteen ja toisaalta haastattelijan työhön. Haastattelulomakkeet, ovat ulkoasuiltaan standardoituja. Kysymyskohtaiset ohjeet ovat lomakkeella, muut ohjeet voivat olla erillisellä työohjeella. (Lotti 1998, 92.)

5 TUTKIMUSTULOKSET

Lähetin tutkimuksen kymmenelle eri R-kioskifranchising-yrittäjälle. Sain vastauksia takaisin viideltä eri yrittäjältä. Olen erittäin tyytyväinen vastauksien määrään. Tämä antoi minulle kuvan franchising-yrittäjien erityispiirteistä ja markkinointi- ja liiketoimintatavoista.

5.1 Vastaajien taustatieto

Vastaajista neljä viidestä oli naisia. Sain myös yhden kuvan pariskunta-R-kioskifranchising-yrittäjän arjesta. Vastaajat olivat iältään 36 vuodesta 52 ikävuoteen. Yrittäjät toimivat Pohjois-Pohjanmaan alueella. Osalla yrittäjistä oli useamman vuoden työkokemus R-kioskilla työskentelystä, ja yrittäjävuosia oli 0-10 vuoden väliltä. Vastaajien koulutukset eivät vaihdelleet suuresti: vastaajista neljä viidestä oli käynyt ammattitutkinnon/lukion ja loput opistotason koulutuksen. Vastauksista voi huomata, että naiset valitsevat R-kioskifranchising-yrittäjyyden enemmän kuin miehet. Vastaajien iästä voi päätellä, että kyseisillä yrittäjillä ei ole enää kotona pieniä lapsia. Yrittäjyys vaatii aikaa ja pitää olla koko ajan tavoitettavissa, jos sattuu niin, ettei esimerkiksi työntekijä pääse töihin niin on oltava valmis lähtemään itse.

5.2 R-kioskiyrittäjyyden lähtökohdat

Yrittäjyyden lähtökohtana kyselyssä mukana olleilla on kokemus kyseisellä kioskilla työskentelystä ja halusta oppia uutta. Pariskuntafranchising-yrittäjillä oli aikaisempi kokemus toisenlaisesta yrittäjyydestä, mikä antoi heille mahdollisuuden kokeilla uudenlaista toimintaa. Saadusta koulutuksesta oltiin vastauksissa puolesta sekä vastaan. Alkukoulutuksen toivottavaksi kestävän kauemmin, jotta kaikki tarpeellinen opittaisiin kunnolla. Kahden päivän koulutus ei anna tarpeellista informaatiota yrittäjän arjesta, vaikka siihen kuuluu myös kahden viikon harjoittelu. Lisäopastusta toivottaisiin lisää esimerkiksi palkanmaksuihin. Vaikka R-kioski onkin isommalta taholta ohjeistettu yritys ja yrittäjillä on käytössä monta eri tahoja, niin sain sellaisen kuvan, että yrittäjät ovat oman toimipisteensä asioista ja sen hoitamisesta apua pyytäessään nöyriä, eivätkä he välttämättä uskalla pyytää apua. Jo-

kaisella yrittäjällä on esimerkiksi oma aluemyyntipäällikkö käytettävissä, johon he voivat ottaa yhteyttä kioskin liittyvissä asioissa. Heidän toimenkuvaansa kuuluu kuunnella yrittäjiä ja työntekijöitä. Olen itsekin saanut apua aluemyyntipäälliköltä, kun työskentelin R-kioskillä. Myös opinnäytetyöni tiimoilta sain franchising-yrittäjien toimipisteiden osoitteet aluemyyntipäälliköltä.

5.3 Hyödyt ja haitat

Hyötyinä yrittäjät pitävät ison ketjun tukea, valmista konseptia, laaja näkyvyyttä toiminnalle ja mainontaa. Franchising-yrittäjänä saa enemmän vastuuta ja on varmempi tilipussi, vaikka töitä franchising-yrittäjällä on paljon. Se on siitä kiinni myös, haluaako itse tehdä kaiken, onhan heilläkin mahdollista palkata ulkopuolista apua. Rekrytoinnin yrittäjät hoitavat itse. Haittoina yrittäjät pitivät töiden kuormitusta, omia ideoita ei franchising-yrittäjä voi käyttää paljoakaan. Pieni jousto on olemassa, mutta yrittäjien pitää noudattaa franchising-antajan toimintasuunnitelmaa. Miinuksena pidettiin myös sitä, että on olemassa paljon välikäsiä, jotka syövät yrittäjän tulosta.

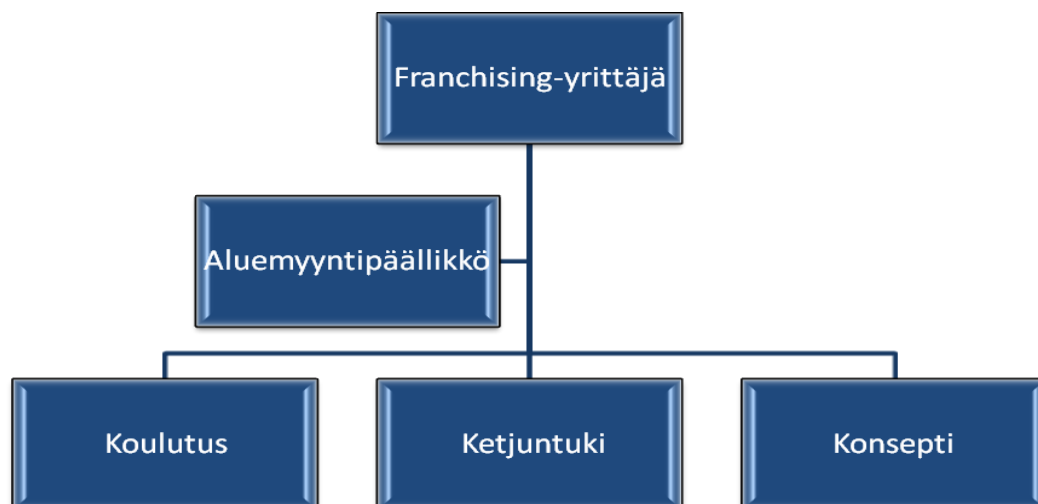
5.4 R-yrittäjyyden erityispiirteet

Franchising yrittäjyys nähtiin poikkeavan yksityisyrittäjyydestä niin, että tulee helpommin valmis konsepti, eikä tarvitse itse ruveta suunnittelemaan. Apua on aina lähellä esimerkiksi palkanmaksuihin. Franchising-yrittäjyys koettiin turvallisemmaksi vaihtoehdoksi, kun taas yksityisyrittäjänä pitää ottaa enemmän vastuuta suunnitteluun, toteutukseen ja valvontaan. Riskit koettiin pienemmiksi kuin yksityisyrittäjillä. Franchising-yrittäjyyden aloittaminen on halvempaa kuin yksityisyrittäjyyden, eikä tule samanlaisia aloitusmaksuja, koska franchising-antaja on maksanut nämä ennen kuin aloitat franchising-toiminnan.

Erityispiirteinä franchising-yrittäjät mainitsivat vastauksissaan oman itsensä kehittämisen, valmiin konseptin toteuttamisen ja konsepti, jonka maine on hyvä. Franchising-yrittäjänä yrittäjänä suostuu franchising-antajan antamiin säännöksiin ja liiketoimintasuunnitelman toteuttamiseen. Silloin ei saa kauheasti vaikuttaa toimintaan, muuta kuin antamalla kaik-

kensa, jotta yrityksesi menestyy. Sama pätee myös yksityisyrittäjiin, joiden pitää tehdä hyvää tulosta, jotta voi menestyä toiminnassaan. Yrittäjien pitää muistaa, että valmiilla konseptilla on olemassa jo maine, johon hän toiminnallaan ei voi vaikuttaa muuta kuin positiivisesti. Oman kioskin maineen menettäminen antaa myös asiakkaille kuvan koko konseptin toiminnasta. Tämän takia on tärkeää noudattaa annettuja ohjeita.

Kun työskentelin R-kioskillä, sain monesti kuulla asiakkailta R-kioskin sloganista ”Nopeaa ja mukavaa on asiointi”, ja miksei tämä toiminta olekaan nopeaa? Työn kuormittuessa olen itse miettinyt, että antaako slogan asiakkaille harhaanjohtavan kuvan. Tähän suosittelisin franchising-yrittäjien puuttuvan ja antavan kehitysideoita esimerkiksi aluemyyntipäällikölle, miten oman toimipisteen toiminnan asiakasvaihuvuuden parantaminen onnistuisi, niin että työntekijä kerkiäisi tekemään omat työnsä ajallaan sekä samalla palvelemaan asiakkaita ajallaan.



KUVIO 9. Aloittavan franchising-yrittäjän tukipalvelut (Yhteenveto tekstin sisällöstä)

5.5 Markkinoinnin kilpailukeinot 7P-malli

Yrittäjät olivat erittäin tyytyväisiä R-kioskin tarjoamiin kampanjoihin. Hinnoittelusta tuli mielipiteitä puolesta ja vastaan. Hinnat ovat poikkeuksellisen suuret verrattuna kauppojen tarjoamiin samankaltaisiin tuotteisiin. Mutta pitää muistaa, että franchising-yrittäjä saa hinnoittelulla kioskiinsa tulosta. Kate pitää olla suuri, jotta se olisi kannattavaa. Vastaajista

osa kertoi pystyvänsä vaikuttamaan hintoihin. Tuotteilla on konseptissa määrätty hinnat, mutta alennushinnoista ei ole puhuttu mitään. Yrittäjien on siis harkittava, onko kannattavampaa myydä esimerkiksi vanhentunut tuote halvemmalla, kuin pistää sitä suoraan hävikkiin. Suosisin itse hinnan alentamista kuin pistäisin suoraan tuotteita roskeen.

Markkinointi on R-kioskillä erittäin kattavaa. Sen huomattiin tavoittavan oikeanlaisen kohderyhmän ja vaikuttavan asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Parannusehdotuksia mainontaan eivät yrittäjät antaneet vastauksissaan ollenkaan. R-kioski mainostaa toimintaansa hyvin mediassa, ja asiakkailtakin on tullut kommentteja hyvästä näkyvyydestä. R-kioskin tuotevalikoima on erittäin kattava, joten parantamisehdotuksia ei siihenkään vastauksissa tullut kuin yhdeltä yrittäjältä. Hän toivoisi jouluvalikoimaan kukkia myyntiin. Yrittäjät toivoisivat, että pystyisivät vaikuttamaan erikoiskampanjoiden valikoimaan. Kioskeilla ei aina mene kaupaksi kaikki tuotteet, mitä franchising-antaja lähettää. Eniten kioskeilla myydään veikkauksia ja tupakkatuotteita. Veikkauksen myynti vaikuttaa hyvin paljon yrittäjien tulokseen, joten tämän takia jättipotti-päivinä yrittäjien pitäisi mainostaa todella paljon omassa kioskissaan kyseisistä poteista.

R-kioskiyrittäjät pitivät vastauksissaan itseään sitkeinä, asiakasystävällisinä, hyvänä, täsmällisenä ja reippaina yrittäjinä. Yrittäjät ottavat huomioon työvuoroja tehdessä myyjien omat erikoistoiveet ja mahdollisuudet tulla töihin. Osa sanoi käyttävänsä R-kioskin tarjoamaa kolmen vuoron syklin järjestelmää, mutta osalle oli paljon mukavampi ratkaisu tehdä itse vuorot. Tämä on yksi toimenpide, mihin yrittäjät voivat toiminnassaan vaikuttaa. Osa haluaa vaikuttaa myös siten, että he tekevät sunnuntaivuorot kokonaan itse. Tämä on heille iso säästö palkkakustannuksista.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää mitkä olivat franchising-yrittäjyyden erityispiirteet yrittäjän näkökulmasta. Aloitin opinnäytetyöni tekemisen franchising-teorian avulla, jonka avulla myös tein tutkimuskysymykset franchising-yrittäjille. Halusin teemahaastattelun avulla saada selville R-kioskifranchising-yrittäjien mielipiteitä ja kokemuksia toiminnasta. Itse olen toiminut muutaman kerran franchising-yrittäjän alaisena ja olen nähnyt minkälaista arkea franchising-yrittäjät viettävät omissa kioskeissaan.

Pääongelmana on:

- Mitkä ovat franchising-yrittäjyyden erityispiirteitä yrittäjän näkökulmasta?

Alaongelmana on:

- Miten franchising-yrittäjyys poikkeaa yksityisyrittäjyydestä?
- Miten yrittäjä voi käyttää apunaan 7P-mallin markkinoinnin kilpailukeinoja?
- Mitä hyötyjä ja haittoja on, kun ryhtyy franchising-yrittäjäksi?

Useimmat vastaajat kertoivat teemahaastattelussa, että suurin syy alkaa franchising-yrittäjäksi oli aikaisempi kokemus R-kioskilla työskentelystä. En sanoisi kuitenkaan, että R-kioskifranchising-yrittäjäksi ryhdytään pelkästään sen perusteella. Se sopii myös muille yrittäjäksi tahtoville henkilöille. Se on erittäin helppo ratkaisu, koska konsepti ja tuki tulee franchising-yrittäjäksi ryhdyttyä. Oli sitten yksityisyrittäjä tai franchising-yrittäjä haasteet ja kaupanteko ovat samanlaisia: pitää tehdä tuloksia, jotta oma yritys menestyisi.

Franchising-yrittäjyys eroaa yksityisyrittäjyydestä siinä, että franchising-yrittäjä saa valmiin konseptin, brändin, mainonnan, tukipalvelun ja muut yrittäjyyttä auttavat palvelut. Mahdollista on myös saada oma kummiyritys franchising-yrittäjän aloittaessa toimintaansa. Tästä huomataan, miten paljon helpompaa on ryhtyä franchising-yrittäjäksi kuin kehittää oma liikeidea yksityisyrittäjänä. Hyötyinä yrittäjät pitivät valmista konseptia, ison ketjun tukea ja itsenäistä työskentelyä. Haittoihin lueteltiin työnkuormitus ja vähäinen mahdollisuus omien ideoiden toteuttamiseen yrittäjänä. Yrittäjällä on olemassa pieni jousto toiminnassaan, mutta isommat päätökset tulevat franchising-antajan toimesta.

Kehittämisehdotuksena pitäisin sitä, että yrittäjät panostaisivat myyjiensä jaksamiseen esimerkiksi tarjoamalla heille tyky-seteleitä paikallisiin liikuntajärjestöihin. Näin yrittäjät saisivat mainontaa omalle toiminnalleen ja työntekijät olisivat virkeitä töissä. Myyjien hyvinvointi heijastuu yritykseen. Yrittäjien pitäisi hyödyntää toimintaansa vähentämällä esimerkiksi hävikkiä. Tuotteet voisi laittaa alennukseen aiemmin kuin heittää tuotteita roskiin. Valikoiman tyyliin ja laatuun kannattaa panostaa ja tehdä asiakkaille selväksi, että tämä kioskki on esimerkiksi enemmän pelipainotteinen, kuin vastaavan konseptin toinen kioskki. Suositteaisin yrittäjien pitävän palavereita henkilöstönsä kanssa viikoittain niin, että yrityksen toiminta paranisi ja kaikki viikolla tapahtuneet asiat tulisivat yrittäjän tietoisuuteen.

Mainonta tulee R-kioskeilta voimakkaasti asiakkaiden tietoisuuteen, joten lisämyynnin saamiseksi myös myyjien kannattaisi mainostaa tv:stä tuttuja tuotteita asiakkaille. Myyntiä parantamiseksi suosittelisin yrittäjien pitävän viikoittain oman kioskinsa sisällä leikkisää kilpailua siitä, kuka myyjä myy eniten jotain tiettyä tuotetta. Palkintona voisi olla esimerkiksi tyky-seteleitä. Minusta olisi järkevää, että R-kioskin sisällä olevat edut eivät koskisi pelkästään vakituisia työntekijöitä, vaan yrittäjien kannattaa myös panostaa reserviläisiin.

Haastattelin viittä eriä R-kioskki franchising-yrittäjää Pohjois-Pohjanmaalta. Lähetin yrittäjille postitse kysymys-/vastauslomakkeen. Ohjeistukset olivat minusta erittäin selkeät. Kysymyslomake meni kymmenelle eri franchising-yrittäjälle, joista viisi vastasi minulle. Kysymyskohtia oli yhteensä 16, joista osa sisälsi alakysymyksiä. Kysymyksen tekoon käytin apunani 7P-mallin markkinointikeinoja, joiden perusteella sain tietää tuotteiden, hinnan, markkinoinnin, prosessien ja ympäristön vaikutuksia yrittäjien näkökulmasta. Kysymyksiä tarkastellessani huomasin, miten vaitonaisesti ja pelkistetysti yrittäjät olivat vastanneet kysymyksiin. Tietysti ymmärrän, että on pelko siitä, että joku isommalta taholta lukee vastaukset.

Mielestäni vastausten avulla R-kioski franchising-yrittäjyyden toimintaa pystyttäisiin parantamaan, koska yrittäjät ovat antaneet selviä vastauksia ja ehdotuksia toiminnan kehittämiseen. Esimerkiksi kysyin yrittäjiltä R-kioskin tarjoamasta koulutuksesta, joihin osa yrittäjistä ei edes osannut vastata, koska kokivat itseoppineensa työn kautta kaiken ja osa taas antoi erittäin hyviä kehittämisehdotuksia koulutukselle.

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli minusta erittäin haastavaa, mutta opettavaista. Olen tyytyväinen lopputulokseen. Kesäkuussa en vielä osannut hahmottaa opinnäytetyöni rakennetta. Nyt kun selailen omaa työtäni huomaan kehitykseni. Itselleni franchising-yrittäjyys avautui todella laajasti opinnäytetyöni aikana. Uskon, että myös muutkin pystyvät saamaan pienen pintaraapaisun franchising-yrittäjyyden vaatimuksista ja erityispiirteistä.

Opin uusia asioita franchising-toiminnasta ja tavoista Suomessa. Minusta franchising-toiminnan käsitteet olivat haastavia ja niiden ymmärtämiseen meni erittäin paljon aikaa. Alussa oleva käsitteiden määrittely antaa hyvän kuvan opinnäytetyön sisällöstä. Käsitteiden avulla lukija ymmärtää paremmin opinnäytetyössä käytettyä sanastoa. Tutkimustuloksien avulla sain työhöni käsityksen siitä, mitä oikeasti franchising-yrittäjyys on Suomessa. Tietysti on otettava huomioon, että on monta eri franchising-toimintaa, mutta kaikilla on samankaltaiset toimintatavat, ainoastaan liikeidea vaihtelee. Tämä opinnäytetyö antoi minulle paljon informaatiota siitä, mitä kaikkea pitää tietää ja tehdä, kun perustaa franchising-yrityksen Suomessa. Työtäni voisin jatkaa perehtymällä siihen, mitä kaikkea pitää tietää, kun tuo ulkomailta franchising-yrityksen Suomeen, minkälaiset lakiasiat ja maksut pitää hoitaa ennen sitä.

LÄHTEET

- Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Karisto Oy, Talentum Media Oy.
- Keitele, J. 2008. Yrittäminen Kannattaa aina!, Book on Demand GmbH, Helsinki, Suomi.
- Laakso, H. 2001. Franchising-yrittävyys, Oy Edita Ab.
- Laakso, H. 2005. Franchising Malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen, Edita Prima Oy.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi, Avaintulos Oy 2000.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet, Avaintulos Oy.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet, Avaintulos Oy 2004.
- Lahtinen J. & Näsi J. 1980. Markkinoinnin kokonaispuitteet. Yrityksen taloustieteen yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja B 2: Opetusmonisteita 4. Tampereen Yliopisto 1980.
- Laurikainen M. liiketoimintajohtaja Ketju.Fi, Franchising Suomessa luettu 20.8.2012
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti, Yritys kirjat, Gummerus kirjapaino Oy Jyväskylä 2007.
- Lotti, L. 1998. Markkinointitutkimuksen käsikirja, WSOY-kirjapainoyksikkö, Porvoo 1998.
- Pesonen, H-L. Lehtonen J. & Toskala A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena, Markkinointia, viestintää, psykologia. PS-kustannus, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2002.
- Rissanen, T. 2007. Kilpailu markkinoilla, Kustannusyhtiö Pohjantähti.
- R-kioski henkilökohtaiset ohjeet. Tiedot saatu R-kioskifranchising-yrittäjältä luettu 14.7.2012.
- Tutki ja tiedä, kvalitatiivisen tutkimuksen markkinointitutkimuksen käsikirja, Ykkösen-offset, Vaasa 1997
- Suomen Franchising–Yhdistys ry 2011. BBM Oy
- Suomen Franchising-yhdistys ry 2012.
- Viljanmaa 2007, henkilökohtainen lausuma 2007
- Virtanen, P. 2010. Markkinoi ja myy oikein, sallitut ja kielletyt markkinointikeinot. WS Bookwell Oy, Juva 2010.



Arvoisa R-kioski/franchising-yrittäjä!

Olen Centrian Ammattikorkeakoulu tradenomiopiskelija ja teen opinnäytetyöni R-kioski/franchising-yrittäjyydestä.

Tämän kyselyn avulla haluan selvittää R-kioski/franchising-yrittäjyyden erityispiirteitä. Pyydän sinua ystävällisesti vastaamaan seuraaviin kysymyksiin. Aikaa kuluu vastaamiseen noin 10 minuuttia. Pyydän palauttamaan vastaukset minulle kirjeen mukana olleessa kuoressa.

Ystävällisin terveisin,

Kaisa Suosalo

R-kioski/franchising-yrittäjyys**1. Sukupuoli:**

1 Mies 2 Nainen

2. Ikä: _____**3. Paikkakunta:_____****4. Miten kauan olette toiminut R-kioski franchising-yrittäjänä?**

- 1 0-2 vuotta
- 2 3-5 vuotta
- 3 6-10 vuotta
- 4 11–15 vuotta
- 5 enemmän kuin 15 vuotta

5. Koulutuksenne:

- 1 kansakoulu ja/tai keskikoulu tai peruskoulu
- 2 ammattitutkinto ja/tai lukio
- 3 opistotason tutkinto
- 4 korkeakoulututkinto
- 5 muu, mikä_____

6. Mitkä tekijät vaikuttivat R-kioski/franchising-yrittäjäksi ryhtymiseen?**7. Mitä mieltä olette R-kioskin tarjoamasta koulutuksesta yrittäjille? Onko se tarpeeksi kattava aloittavalle yrittäjälle?**

8. Mitä hyötyjä mielestänne on, kun ryhtyy R-kioski/franchising-yrittäjäksi?

9. Entä minkälaisia haittoja franchising-yrittäjyydestä mielestänne on?

10. Miten koet R-kioski franchising-yrittäjyyden poikkeavan yksityisyrittäjyydestä? Onko teillä aikaisempaa kokemusta yrittäjyydestä, jos kyllä minkälaista?

11. Mitkä ovat franchising-yrittäjyyden erityispiirteitä?

12. Hinnoittelu

- | | |
|---|--|
| 1 Oletteko tyytyväinen R-kioskin tarjouskampanjoihin? | <input type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> Ei |
| 2 Oletteko tyytyväinen R-kioskin hinnoitteluun? | <input type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> Ei |
| 3 Voitteko vaikuttaa R-kioskinne hintoihin? | <input type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> Ei |

13. Markkinointiviestintä

- | | |
|---|--|
| 1 Onko R-kioskien markkinointi tarpeeksi kattavaa? | <input type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> Ei |
| 2 Onko teillä parannusehdotuksia markkinointiin, minkälaisia? | <input type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> Ei |

- 3 Miten koette markkinoinnin vaikuttavan asiakkaiden ostokäyttäytymiseen?

- 4 Tavoittaako R-kioskien markkinointi oikeanlaisen kohderyhmän? ☐ Kyllä ☐ Ei

14. Tuote

- | | |
|--|--|
| 1 Onko R-kioskien tarjoama tuotevalikoima tarpeeksi kattava? | <input type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> Ei |
| 2 Minkälaisia tuotteita/palveluita haluaisitte R-kioskeille? | |

- 3 Onko teidän mielestänne R-kioskien palveluissa/tuotteissa jotain ylimääräistä?

☐ Kyllä ☐ Ei Jos vastasitte kyllä, minkälaisia?

- 4 Ovatko R-kioskien vaihtuvat kampanjat vaikuttaneet asiakkaiden ostopäätöksiin?

☐ Kyllä ☐ Ei

- 5 Mitä tuotteita/palveluita asiakkaat ostavat kioskiltanne eniten? Entä vähiten?

15. Prosessit

- 1 Millaisena yrittäjänä pidät itseäsi?

- 2 Miten hoidatte työvuorolistat? Käyttekö apunanne R-kioskien kolmeviikkoista sykliä?

Miten huomioitte työvuorolistat, jotta se olisi tasapuolinen kaikkien kanssa?

- 3 Pidättekö palaverieita työntekijöiden kanssa?

☐ Kyllä ☐ Ei

- 4 Millä keinoin autatte työntekijöitä jaksamaan töissä? Vaikutatteko heidän vapaa-aikaansa?

- 5 Käyttekö apunanne R-kioskin 4T-mallia, jos kyllä, miten?

☐ Kyllä ☐ Ei

16. Ympäristö

- 1 Saatteko vaikuttaa R-kioskinne tilaratkaisuihin? Jos kyllä, niin miten? ☐ Kyllä ☐ Ei

- 2 Onko toimitilanne esteetön, jos vastasitte kyllä miten?

☐ Kyllä ☐ Ei
